

**CONTRALORÍA**

**C**

**GENERAL DE LA**

**G**

MEMORIA  
DE LA  
GESTIÓN  
2009-2016

**REPÚBLICA DEL PERÚ**

**R**



**LA CONTRALORÍA**  
GENERAL DE LA REPÚBLICA

“

**El bienestar del  
ciudadano ha  
sido la razón de  
la modernización  
de la Contraloría  
General de la  
República**

”

FUAD KHOURY ZARZAR

C

G

R

MEMORIA  
DE LA  
GESTIÓN  
2009-2016

# CONTENIDO

## PRESENTACIÓN

p.4

# 01

p.6

## UNA NUEVA ESTRATEGIA PARA UN COMPLEJO ESCENARIO

- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA
- LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA
- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

# 02

p.24

## MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- GESTIÓN POR RESULTADOS
- GESTIÓN DE PROYECTOS
- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
- GESTIÓN DE PRODUCTOS
- GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD
- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
- GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

# 03

p.52

## AMPLIACIÓN DEL ALCANCE DEL CONTROL Y APERTURA ORGANIZACIONAL

- EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO SANCIONADOR
- SUSPENSIÓN TEMPORAL DE CUENTAS BANCARIAS DE ENTIDADES
- CARÁCTER DE PERICIA INSTITUCIONAL DE LOS INFORMES DE CONTROL
- CONTROL PREVIO DE OBRAS POR IMPUESTOS
- REACTIVACIÓN DE ATRIBUCIONES EN MATERIA DE CONTROL INTERNO
- DESARROLLO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL
- PROYECCIÓN NACIONAL A TRAVÉS DE ALIANZAS
- TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA
- NUEVOS PROGRAMAS DE PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN
- PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA
- LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

# 04

p.76

## UNA MEJOR ORGANIZACIÓN CON MAYORES CAPACIDADES

- EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
- NUEVA CULTURA Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL
- DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
- NUEVA INFRAESTRUCTURA
- EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

# 05

p.94

## PRODUCCIÓN Y RESULTADOS

- SERVICIOS DE CONTROL
- SANCIONES PRODUCTO DE LAS LABORES DE CONTROL
- MEJORA EN LA CONFIANZA CIUDADANA
- RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO A LA CONTRALORÍA

# 06

p.126

## DESAFÍOS HACIA EL 2021

- INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO
- AMPLIACIÓN DE LA AUDITORÍA FORENSE
- CONSOLIDACIÓN DE LA DESCONCENTRACIÓN INSTITUCIONAL
- CONTINUIDAD DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE LOS OCI
- CAPACIDAD PARA INTERVENIR INSTITUCIONES
- IMPLEMENTAR LOS MODELOS DE GESTIÓN 2.0 Y 3.0
- INTEGRACIÓN TOTAL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y USO DE “BIG DATA”



---

Desde el inicio de mi gestión en mayo de 2009, me propuse ofrecer al Perú una institución de control superior reconocida por los más altos estándares en sus operaciones y que, además, responda a las características de un Estado descentralizado, complejo y con altos riesgos de corrupción. Este escenario nos exigía desarrollar estrategias integrales para la modernización institucional y el desarrollo de un nuevo enfoque de

control, a partir del fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos y tecnológicos, mejora de la infraestructura y la consolidación de la descentralización e integración de los Órganos de Control Institucional.

Al final de mi gestión, podemos decir que la Contraloría General de la República cuenta con la institucionalidad y las capacidades necesarias para prevenir y hacer frente a la corrupción, así como, promover la eficiencia en el sector público, con la flexibilidad de adecuarse a los contextos y demandas que definan el Perú post 2021 y compartir sus buenas prácticas con el mundo.

Hoy estamos orgullosos de afirmar que la Contraloría del Perú es considerada una de las entidades fiscalizadoras más importantes de la región y se perfila para ser una de las mejores del mundo.

En este documento, compartimos con ustedes los cambios y logros alcanzados a lo largo de siete años, los que definen a una renovada Contraloría capaz, de actuar con sentido preventivo y disuasivo, además de hacer frente a los principales desafíos que tenemos hacia el futuro.

**FUAD KHOURY ZARZAR**

Contralor General de la República del Perú  
2009 - 2016

“  
**Hoy estamos orgullosos de afirmar que la Contraloría del Perú es considerada una de las entidades fiscalizadoras más importantes de la región y se perfila para ser una de las mejores del mundo.**  
”

---

## 01

## UNA NUEVA ESTRATEGIA PARA UN COMPLEJO ESCENARIO

### Urgencias y exigencias de una economía en auge y una institucionalidad endeble

#### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA

**LA SITUACIÓN DEL PAÍS AL INICIO DE LA GESTIÓN** mostraba una economía con proyecciones de crecimiento económico sostenido y un Estado que organizaba su accionar en dirección al cumplimiento de políticas concertadas, con el uso de herramientas de gestión estratégicas y cuya administración pública había emprendido en años recientes reformas en el marco de políticas de modernización y descentralización.

Esas reformas estaban sustentadas en la consolidación de su rol promotor de la inversión privada, teniendo entre sus prioridades la disminución de las brechas de infraestructura, la atención de una demanda creciente por los servicios sociales y la implementación de programas de lucha contra la pobreza. El impulso de mecanismos de inversión como concesiones, asociaciones público priva-

das, obras por impuestos y otros, trajeron consigo nuevos riesgos para el control. En este contexto surgía la necesidad de articular los planes del Sistema Nacional de Control con los planes de gobierno, orientando las políticas de control hacia los procesos de gestión con mayor riesgo e impacto, así como a los programas priorizados por el gobierno.

#### La descentralización y las necesidades de desconcentración del control

La descentralización del Estado implementada a partir del año 2002 se tradujo en la transferencia de funciones, competencias y recursos hacia los Gobiernos Regionales y Locales. Más del 93% de las funciones del Gobierno Nacional pasaron a los 25 gobiernos regionales y a la Municipalidad de

#### CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

Lima<sup>1</sup>, incrementando significativamente el presupuesto de los Gobiernos Regionales y Locales descentralizados. Así, entre los años 2009 y 2015, el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de los Gobiernos Regionales aumentó en 45.7% y el de los Gobiernos Locales lo hizo en 21.8%. Sin embargo, en su ejecución se evidenció la existencia de problemas de capacidad de gasto y de rendición de cuentas por la falta de capacidad técnica operativa y por la ausencia de una cultura de control. A ello, se sumaron casos de corrupción en la contratación de bienes y servicios y en la ejecución de las obras públicas.

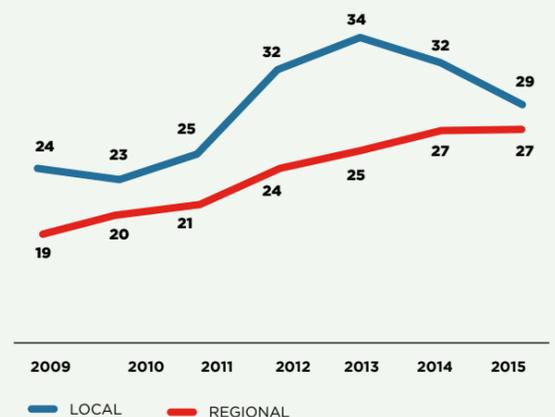
Por su parte, la desconcentración del Sistema Nacional de Control enfrentaba problemas debido a la insuficiente capacidad operativa y alta rotación de su personal agravada en el caso de los OCI, así como a la dependencia administrativa que mantenían los jefes y personal de los OCI con los titulares de las entidades, afectando la independencia y objetividad de la labor de control, así como las relaciones funcionales con el ente rector.

En efecto, el 46% de los OCI tenían entre uno y dos profesionales asignados, y cerca del 50% de su personal era contratado por las modalidades de administración de servicios o de servicios no personales cuya renovación no es regular, situación que se agudizaba en el ámbito municipal y en los órganos desconcentrados<sup>2</sup>. Así mismo, sobre un total de 856 OCI existentes a nivel nacional, La Contraloría había concluido un proceso de designación de 200 jefes de los OCI en instituciones clave con sus funcionarios de planta, alcanzando una cobertura del 23% de sus jefaturas en desmedro de su propia capacidad operativa.

Esta situación hacía necesario reorientar la estrategia de incorporación gradual de jefes de OCI, en una segunda etapa que significase la transferencia progresiva de las plazas y presupuesto de los OCI de las entidades públicas a La Contraloría, sobre la base de un dispositivo legal que comprendiese tanto a los jefes de los OCI como su personal auditor. Por otro lado, si bien la desconcentración de La Contraloría, basada en la creación de Oficinas Regionales de Control mostraba en el año 2009 avances en términos de presencia nacional, no lograba

**La dependencia administrativa que mantenían los jefes y personal de los OCI con los titulares de las entidades, afecta la independencia y objetividad de la labor de control, así como las relaciones funcionales con el ente rector.**

#### EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO (PIM) DE LOS GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES, 2009-2015 (EN MILES DE MILLONES)



Fuente: Sistema SIAF - MEF, Consulta Amigable

<sup>1</sup> Estudio del Proceso de Descentralización en el Perú. Enero 2014. CGR-PNUD.  
<sup>2</sup> Informe de Gestión CGR, período mayo 2009 - abril 2010.

consolidarse por la insuficiente capacidad operativa de dichas oficinas, ni se definía una delegación expresa de funciones y atribuciones desde el nivel central hacia las regiones, de manera tal que revirtiera la centralización de las decisiones operativas y de las funciones de supervisión, dilatándose la conclusión de los procesos de control.

#### Apoyo del control a las reformas de la gestión pública

La modernización y transparencia de la gestión pública, amparados legalmente por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658, y por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública N° 27806, ambas promulgadas en 2002, planteaban a su vez consideraciones adicionales.

Promovida, coordinada y evaluada desde la Presidencia del Consejo de Ministro, la modernización de la gestión pública tiene como sus fundamentos el fortalecimiento de la descentralización institucional, una gestión estratégica basada en los procesos y resultados, la simplificación administrativa, la gestión del conocimiento, el gobierno electrónico apoyado en herramientas de Tecnología de la Información y Comunicaciones, la transparencia y vigilancia ciudadana y la articulación institucional.

La implementación de este marco normativo requería y requiere el apoyo de La Contraloría para examinar su cumplimiento y proponer mejoras a los elementos de modernidad implantados. Es decir, las necesidades de una gerencia pública moderna planteaban la necesidad de innovar los servicios de control con un enfoque proactivo, de desarrollar una auditoría de desempeño orientada a identificar oportunidades de mejora para la gestión; además de abordar la elaboración de estudios sobre la gestión estatal que recomienden soluciones frente a las trabas de sus procesos.

#### La amenaza de la corrupción

En la gestión pública, el problema central radica en el uso irregular e ineficiente de los recursos públicos, lo cual impacta sobre la calidad y cobertura de los servicios públicos brindados. La diversidad de causas de esta situación requiere el tratamiento integral de la misma.

Entre las causas estructurales que en su momento se identificaron, eran notorios los vacíos del sistema legal anticorrupción y la falta de probidad en diversas autoridades y funcionarios públicos por su débil formación ética y la ausencia de una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Entre las deficiencias funcionales, eran evidentes los problemas en la gestión de los servicios educativos y de salud asumidos por los Gobiernos Regionales y Locales, los cuales se transfirieron de golpe (en lugar de hacerlo gradualmente y previa asignación de los recursos necesarios, certificación de las capacidades y controles para asegurar un gasto de calidad), además, de una débil gestión en los programas de lucha contra la pobreza. Entre las causas operativas, se contaban la escasa capacidad de la gerencia pública para establecer controles internos y la insuficiente capacidad técnica de las administraciones regionales y locales para desarrollar las inversiones productivas y sociales en el interior del país. Todos estos problemas coexistían con los esfuerzos del Gobierno Nacional de impulsar la modernidad en la gestión pública, buscando transitar de un modelo burocrático hacia otro por procesos y resultados.

Así, la evolución de la corrupción se manifiesta en una dimensión más grande y compleja con vestigios sistémicos, llegando en algunos casos a implicar a los tres niveles de gobierno, agravándose en el caso de las administraciones regionales y locales. Sus efectos económicos y sociales superan a los provenientes de las desviaciones en la aplicación de las normas y procedimientos que caracterizan a la corrupción en pequeña escala.

Este nuevo escenario de la corrupción exigía el diseño de estrategias integrales de control que comprendieran el desarrollo de mecanismos preventivos, de detección y sanción para ser efectivos en su lucha; y paralelamente, generar mecanismos de colaboración y cooperación entre las diversas instituciones del Estado vinculadas a la cadena de valor del control. Es decir, emprender una reforma de los métodos de control que optimicen y agreguen valor a los servicios de La Contraloría, realizar operativos masivos para capturar información de primera mano sobre riesgos de corrupción (como fue el caso de los denominados Cóndor I, II y III) y liderar la articulación con las instituciones afines.

#### Escasa articulación en las funciones de fiscalización, sanción y falta de capacidad sancionadora

Las labores aisladas de La Contraloría, el Ministerio Público y el Poder Judicial, sumadas a la aplicación de metodologías de trabajo diferentes y falta de uniformidad de criterios para la comprobación y tipificación de las faltas administrativas o delitos, denotaba la existencia de problemas de articulación entre las instituciones vinculadas a la cadena de valor del control, situación que se traducía en muchos casos en la falta de san-

ciones. En el año 2009, al inicio de esta gestión, eran muy pocas faltas y delitos sancionados en las vías administrativa y judicial.

La inacción de los titulares de entidad para adoptar las sanciones administrativas y el avance lento en la implementación de las recomendaciones de auditoría propuestas por el Sistema Nacional de Control, constituía uno de los aspectos limitantes para viabilizar el aporte del control sobre la gestión pública. Del mismo modo, la eficacia del control se veía afectada por la problemática en la interposición de las denuncias a cargo del Ministerio Público, que archivaba el 8% de las ac-



#### Hartmut PAULSEN

DIRECTOR  
PROGRAMA REFORMA DEL ESTADO ORIENTADA A LA CIUDADANÍA COOPERACIÓN ALEMANA AL DESARROLLO - GIZ

Al cumplirse siete años de gestión del Contralor General Fuad Houry, comparto mi satisfacción por los resultados de una alianza entre la Contraloría General de la República y la Cooperación Alemana implementada por GIZ, en el área de gobernabilidad y, específicamente, en relación con los temas de prevención y lucha contra la corrupción, control de la gestión orientado a resultados, y cautela de recursos públicos para la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.

Son muchos los logros alcanzados en estas líneas temáticas, entre los que podemos destacar: el sistema INFOBRAS, que pone a disposición obras públicas transparentes para todos; el indicador IISCI, que permite la medición de la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades públicas, y cualifica la supervisión al respecto; la metodología y las primeras auditorías de desempeño con enfoque de resultados en servicios como agua y saneamiento, conservación de bosques, mantenimiento de carreteras y distribución de material educativo en escuelas; así como la implementación de la potestad sancionadora de La Contraloría, respetando criterios de razonabilidad y proporcionalidad, frente a irregularidades cometidas por funcionarios y servidores públicos, en el uso y gestión del presupuesto público.

Estos logros deben su realización -en gran parte- a la decisión del Contralor General Fuad Houry, desde los inicios de su función, de vincular más explícitamente, el control gubernamental con la ciudadanía en el Perú, proyectando como visión de La Contraloría, "el ser una institución de excelencia, que crea valor y contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos". Por ello, la Cooperación Alemana implementada por GIZ, concretamente, su Programa "Reforma del Estado orientado a la Ciudadanía", ha alineado su intervención a este marco de política y objetivos, encontrando siempre en el Contralor y su equipo, una actitud de empatía, soporte, vocación de apropiación y sostenibilidad, en relación con los proyectos y sus resultados en favor del fortalecimiento del control gubernamental, la mejora de la gestión pública y la calidad de vida de las personas.

ciones legales iniciadas por La Contraloría; por la aceptación de las denuncias en el Poder Judicial, que rechazaba el 3% de los casos; y en la lenta resolución de los procesos judiciales, de los cuales alrededor del 36% prescribía.

La excesiva carga de investigaciones y procesos judiciales atentaba contra la oportunidad de las

acusaciones y sanciones, sobre todo en los casos sonados de corrupción producidos en el interior del país. Frente a esta situación, la actual gestión planteó la necesidad estratégica de procesar en Lima los casos de corrupción de funcionarios por delitos graves, a través de la creación de instancias supra provinciales en el Ministerio Público y el Poder Judicial.

En cuanto a las sentencias, por lo general los jueces no validaban las pruebas aportadas por La Contraloría<sup>3</sup>, o, si lo hacían, éstas no se traducían en sanciones severas y efectivas, ni en recuperaciones económicas significativas, alimentando en la ciudadanía la percepción de impunidad. Esta situación aún persiste a pesar de los esfuerzos de La Contraloría, que entre los años 2009 y 2015 se denunció (penalmente) a 4,928 funcionarios y demandó (civilmente) a 4,272. En ese mismo período, el Poder Judicial condenó a 560, aplicando una pena efectiva solamente a 33 de ellos y penas suspendidas a 527 inculpados.

La frágil institucionalidad de los procesos de investigación y juzgamiento, debilitada por las deficiencias y vacíos en el marco legal del sistema anticorrupción que atentaban contra la eficacia de los procesos de control, exigía la necesidad de incorporar en la estrategia, (además de mecanismos de articulación institucional), un conjunto de reformas legales y procesales. Esto, con el propósito de fortalecer las competencias de las instituciones encargadas de la investigación, acusación y defensa de los intereses del Estado, y proveer de herramientas jurídicas para imponer sanciones ejemplares a los implicados en actos de corrupción o en graves faltas administrativas, en este último caso confiriendo capacidad disuasiva y represiva a La Contraloría al dotarla de facultad sancionadora en materia de responsabilidad administrativa funcional.

Por otro lado, el control político y la fiscalización

<sup>3</sup> Las resoluciones judiciales constataban un 60% de sentencias favorables en los informes de naturaleza civil y menos del 30% de sentencias favorables en los informes de naturaleza penal.

**Entre los años 2009 y 2015 La Contraloría denunció penalmente a 4,928 funcionarios y demandó civilmente a 4,272. En ese mismo período, el Poder Judicial condenó a 560, aplicando una pena efectiva solamente a 33 de ellos y suspendiendo las penas a 527 inculpados.**

**La gestión institucional del período 2009-2016 se orientó por planes estratégicos donde se plasmaron la visión, misión, objetivos y acciones que guiaron la labor institucional.**

posición de resultados obtenidos en los planes anticorrupción, temas de gestión sectorial y regional, casos emblemáticos de corrupción e informes puntuales, ampliando los alcances de la rendición de cuentas.

#### LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA

##### Consistente respuesta a la situación encontrada

Ante la situación descrita, se puso en marcha una estrategia con objetivos y líneas de acción dirigida a hacerle frente. Así, la gestión en el período 2009-2016 se orientó por planes estratégicos donde se plasmaron la visión, misión, objetivos y acciones que guiaron la labor institucional.

Los elementos estructurales de los planes aprobados, tales como la visión, misión y los valores institucionales, se mantuvieron invariables en el tiempo constatando la coherencia de la marcha institucional.

por parte del Congreso de la República estaban centrados en las investigaciones de la Comisión de Fiscalización y Contraloría. A partir del año 2011, cobró un nuevo impulso alentado por los indicios de corrupción develados, lo que luego se acrecentó a partir del 2013, bajo el influjo de una representación paritaria de miembros de la bancada de gobierno y de la oposición. Se conformaron entonces comisiones especiales de investigación y grupos de trabajo con facultades para investigar a altas autoridades de las diversas administraciones en los tres niveles de gobierno donde se evidenciaron casos fehacientes de corrupción. Adicionalmente, por primera vez en el país se instauraron sesiones descentralizadas del Congreso para fiscalizar de manera concurrente a las autoridades regionales y locales, convocando a instituciones fiscalizadoras, rectoras y supervisoras.

Este nuevo escenario político condujo a un mayor apoyo de La Contraloría a la labor fiscalizadora del Congreso, expresado en la presentación y ex-



# visión

*Ser reconocida como una institución de excelencia, que crea valor y contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos*

# misión

*Promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos*

# valores

*Elementos esenciales que forjan la cultura organizacional y afirman nuestra identidad con la ciudadanía*

*Honestidad | Justicia | Prudencia*

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Entre los lineamientos estratégicos concebidos para asegurar la generación de valor para la sociedad, se distinguen: la modernización del Sistema Nacional de Control y el nuevo enfoque de control integral.

**Modernización del Sistema Nacional de Control**

El diagnóstico y los problemas expuestos plantearon la necesidad de modernizar el Sistema Nacional de Control, como una condición para el logro de una acción eficaz, de enfoque proactivo, integral y articulado, que impacte sobre una mejor gestión del Estado y arremeta contra las prácticas nocivas de corrupción. Los componentes de la modernización se muestran en el siguiente gráfico.

**Los componentes de la modernización del sistema, son:**

- **Estructura organizacional:** la modificación progresiva de la organización orientada a un nuevo modelo de gestión implica el rediseño de funciones, procesos y relaciones en el sistema de control, y su operación se sustenta en el concepto cliente-producto-producción.
- **Descentralización:** la descentralización del Estado, el aumento de transferencias de recursos hacia los Gobiernos Regionales y Locales y el incremento de las demandas sociales por una mayor y mejor cobertura de los servicios públicos, exigen adoptar formas de control descentradas para contribuir con el adecuado uso de los recursos públicos.

- **Alianzas estratégicas:** a través de ellas se busca articular y hacer efectiva la participación coordinada de las entidades públicas comprometidas en la lucha contra la corrupción, institucionalizando la cadena de valor del control; además de gestionar el apoyo de instituciones y organismos cooperantes.
- **Gestión por resultados:** procura mejorar el accionar del sistema e incorporar en la labor de control los principios de eficiencia, eficacia y economía. Exige conocer la demanda proveniente de riesgos y la demanda imprevisible, con el fin de priorizar y orientar los productos hacia una mejor capacidad de gestión y ejecución de los recursos públicos.
- **Gestión del conocimiento:** está orientada al adecuado manejo y desarrollo del conocimiento

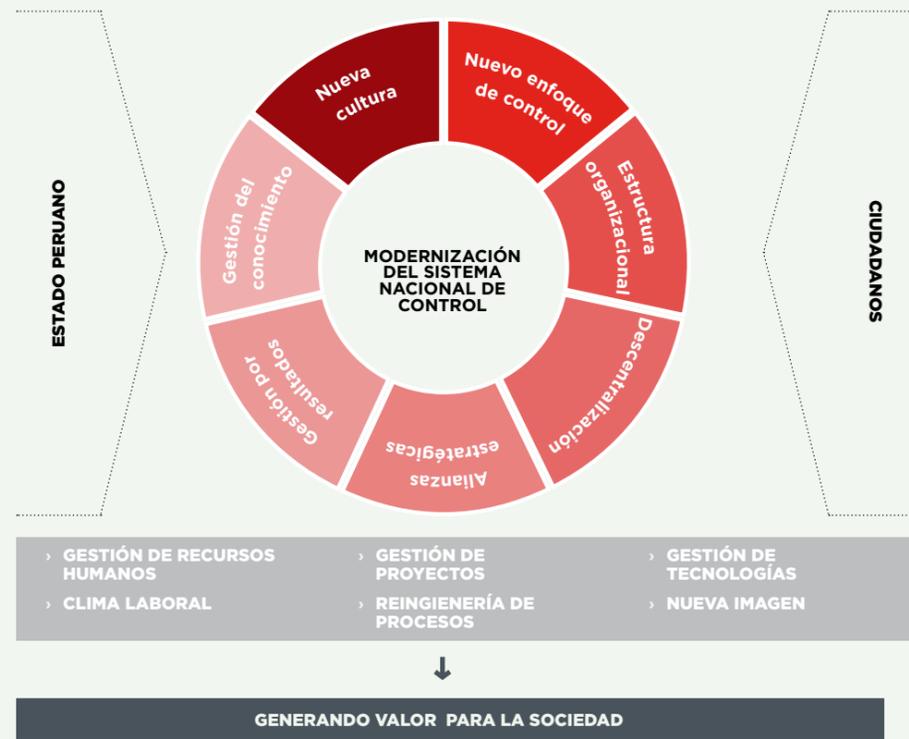
to y experiencia, los que son utilizados como un activo para mejorar el desempeño del sistema. Implica la creación de una plataforma tecnológica para facilitar su transferencia.

- **Nueva cultura:** promueve incorporar en la actitud y desempeño del personal, hábitos y valores que permitan lograr una mayor eficiencia y eficacia en las labores de control, procurando un clima laboral favorable para afirmar su sentido de pertenencia y compromiso.

**Nuevo enfoque del control**

Fue concebido para implantar un control integral que comprenda el control interno gerencial y el control de los órganos del sistema, desarrollando los nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes (entidades). Incorpora el análisis de riesgo en la planificación de las

**MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2010 - 2012

**NUEVO ENFOQUE DE CONTROL**



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2012 - 2014

auditorías y el desarrollo de normas, procesos y procedimientos para ampliar la oferta de los servicios.

En este sentido, busca desarrollar un control integral con productos de control previo, simultáneo y posterior enfocados en la satisfacción de necesidades de los clientes, en el cumplimiento de políticas públicas y en la efectiva aplicación de sanciones administrativas, que contribuyan a mejorar el uso de los recursos públicos para alcanzar el desarrollo y bienestar de la población. Este enfoque se inscribe en el desarrollo de estrategias generales que persiguen contribuir con la reforma del Estado y aumentar la efectividad en la lucha contra la corrupción.

**Implementación de la estrategia:**

La implementación de la estrategia consideró, en una primera etapa, la necesidad de desarrollar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y la gestión por procesos, que permitieran a La Contraloría incrementar las capacidades internas para hacer frente a la amplitud del ámbito de control y su demanda; en una segunda etapa, se privilegió la modernización institucional y la implementación del nuevo enfoque de control, que conllevó a la adopción de un nuevo modelo de gestión con el objetivo de mejorar la eficacia del control; y, finalmente, en la tercera etapa se bus-

có consolidar los cambios producidos para ganar en legitimidad frente a la sociedad. La evolución de los mapas estratégicos permite mostrar en el tiempo la implementación de una estrategia de adentro hacia afuera.

En efecto, en el primer plan (2010-2012) se aprecia un despliegue importante de los objetivos estratégicos vinculados al desarrollo organizacional que sirvan de soporte a la organización y diseño del nuevo enfoque de control

El segundo plan (2012-2014) se centró en los objetivos de misión para implementar el nuevo enfoque de control y de lucha contra la corrupción<sup>4</sup>, a partir de los productos y servicios requeridos por los clientes (entidades); además, se orientó a la implementación de las políticas, procesos y normativa propios de la transformación de los servicios de control.

En un tercer plan (2015-2017) se buscó consolidar los cambios producidos para ganar en legitimidad frente a la sociedad y contribuir al mejor desempeño de las instituciones públicas, enfocándose en los procesos y en los objetivos de implantar un sistema de alertas anticorrupción, reforzar el modelo de gestión, desarrollar la comunicación estratégica de los resultados y generar los cambios en la gestión pública apoyados en aliados estratégicos.

<sup>4</sup> "[...] Fue necesario adoptar un cambio de enfoque, tenemos que pensar diferente; así como la corrupción se adelanta, avanza y se adapta en base a sus recursos, nosotros también debemos pensar diferente, ya que los mecanismos que se han utilizado para enfrentar la corrupción han fracasado" hasta el momento. Contralor General de la República en la V Conferencia Anual Anticorrupción Internacional.

**La implementación de la estrategia consideró, en una primera etapa, la necesidad de desarrollar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y la gestión por procesos, que permitieran a La Contraloría incrementar las capacidades internas para hacer frente a la amplitud del ámbito de control y su demanda**

MAPA ESTRATÉGICO DEL PERIODO 2010 - 2012

RELACIONES CON EL ENTORNO	1. Lograr un alto nivel de confianza en la ciudadanía	3. Aumentar el intercambio de conocimientos con las instituciones públicas y privadas	
	2. Incrementar las relaciones institucionales para luchar contra la corrupción	4. Fortalecer las relaciones con las Entidades Fiscalizadoras Superiores internacionales	
CONTROL GUBERNAMENTAL	5. Reorganizar e integrar el Sistema Nacional de Control y la normativa que lo soporta	8. Implantar la función de Control de Gestión y Evaluación de Políticas Públicas	11. Incorporar las mejores prácticas de gestión y control empleadas a nivel mundial
	6. Descentralizar y desconcentrar La Contraloría	9. Implantar un nuevo y moderno enfoque en la lucha contra la Corrupción	
	7. Implantar el nuevo enfoque de control con una definición clara de los productos y servicios brindados	10. Incrementar la productividad de la Organización	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	12. Establecer un Nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano	15. Implementar el modelo de gestión por resultados en la institución	18. Implementar un sistema de seguridad integral con una infraestructura física adecuada
	13. Mejorar la cultura y el clima organizacional	16. Implantar la Gestión por Procesos	19. Tener una plataforma tecnológica moderna e integrada
	14. Administrar efectiva y eficientemente los recursos de La Contraloría	17. Implantar la Gestión de Proyectos	20. Implementar un Sistema de Información Gerencial

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2010 - 2012

MAPA ESTRATÉGICO: OBJETIVOS 2012 - 2014



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2012 - 2014

MAPA ESTRATÉGICO: OBJETIVOS 2015 - 2017



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017

**ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**

La organización del Sistema Nacional de Control está definida en el artículo 13° de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República N° 27785, donde se establece un esquema constituido por un organismo rector y superior del sistema, la Contraloría General; por los Órganos de Control Institucional adscritos a las entidades del sector público (OCI) y por las Sociedades de Auditoría designadas provenientes del sector privado (SOA).

En este cuerpo legal, La Contraloría se encarga de realizar el “control externo” dentro de competencias amplias que lo facultan al ejercicio del control previo, simultáneo y posterior; así como la aplicación de sistemas de control de legalidad, de gestión, financieros, de resultados y de evaluación del control interno; por su parte los Órganos de Control Institucional tienen atribuciones legales para el ejercicio del control posterior de legalidad y simultáneo; en tanto que las Sociedades de Auditoría se ciñen al control financiero posterior.

El desarrollo de la función contralora en el Perú tiene una finalidad propia independiente de la función administrativa del Estado y ha sido concebida dentro de una organización sistémica, razón por la cual la Constitución Política ha consagrado no solo el ejercicio pleno de la independencia en esta función, sino que además, ha dotado a su organismo rector de la autonomía funcional y administrativa para que pueda cautelar los recursos que el Estado le encarga al Poder Ejecutivo y a los otros poderes del Estado.

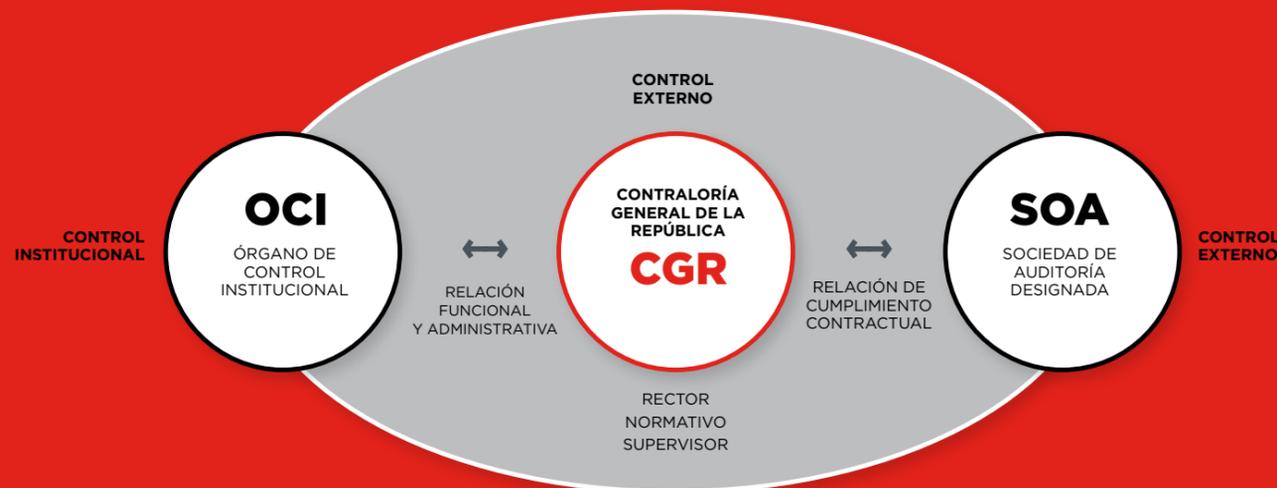
En esta organización sistémica, los Órganos de Control Institucional mantienen una relación de dependencia funcional y administrativa con La Contraloría y las Sociedades de Auditoría relaciones de cumplimiento contractual con el ente rector que los designa, en relación a su labor de control.

En su condición de ente rector, La Contraloría participa en la producción de los servicios de

control a cargo del Sistema. En la fase de planificación, se orienta el planeamiento de los servicios de control dictando los lineamientos de política y directivas para la formulación y aprobación de los Planes Anuales de Control a nivel nacional; durante la fase de ejecución, se organiza y supervisa las operaciones de control y las labores ejercidas por

los OCI y las SOA; posteriormente a la conclusión del trabajo de campo, se evalúan los informes de control posterior de los OCI y las SOA en función a su consistencia técnica y sujeción a las normas de control aprobadas, de cuyos resultados se puede disponer el ajuste o reformulación de dichos informes. El gráfico siguiente, ilustra sobre las relaciones funcionales descritas.

**ORGANIZACIÓN Y RELACIONES DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL**



**RELACIONES FUNCIONALES DE LA CGR CON LOS OCI Y SOA**





# *Honestidad*

“

*Proceder siempre con la verdad*

---

SE HA FOMENTADO LA HONESTIDAD DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS A TRAVÉS DEL IMPULSO A LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS, SENTANDO LAS BASES PARA ESTABLECER UNA CULTURA DE CONTROL Y PROBIDAD.

”

# 02

## MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

### Una necesidad para avanzar en la lucha contra la corrupción

**LA MODERNIZACIÓN DE LA CONTRALORÍA** constituyó una necesidad para emprender las grandes transformaciones que demandaba la implementación de la estrategia, cuyos elementos fundamentales están referidos a los cambios introducidos en los procesos de gestión para mejorar los resultados.

**GESTIÓN POR RESULTADOS**  
Nuevo modelo de gestión

La gestión por resultados es un enfoque que guía el accionar de La Contraloría hacia la generación de valor público e incorpora los principios de eficiencia, eficacia y economía en la prestación de los servicios de control. En este sentido, para la consecución de resultados se adaptó la organización a las nuevas necesidades de la demanda, mediante la puesta en marcha del nuevo modelo

de operación, que vincula las necesidades de los clientes con productos adecuados para su atención, con el objetivo de lograr una exigente atención de la demanda de control.

El nuevo modelo está conformado por un conjunto de políticas, procesos, normas, recursos, aplicativos informáticos para el desarrollo del planeamiento y ejecución de los servicios de control y el posterior seguimiento de sus resultados, con el fin de mejorar la gestión pública.

En este diseño, las unidades de planeamiento y producción ejecutan articuladamente los procesos de Gestión Clientes y Gestión Producción, generando los informes de control, sobre cuya base se activan los procesos de Procuraduría o el Procedimiento Administrativo Sancionador, según sea el caso. El modelo se comporta como un

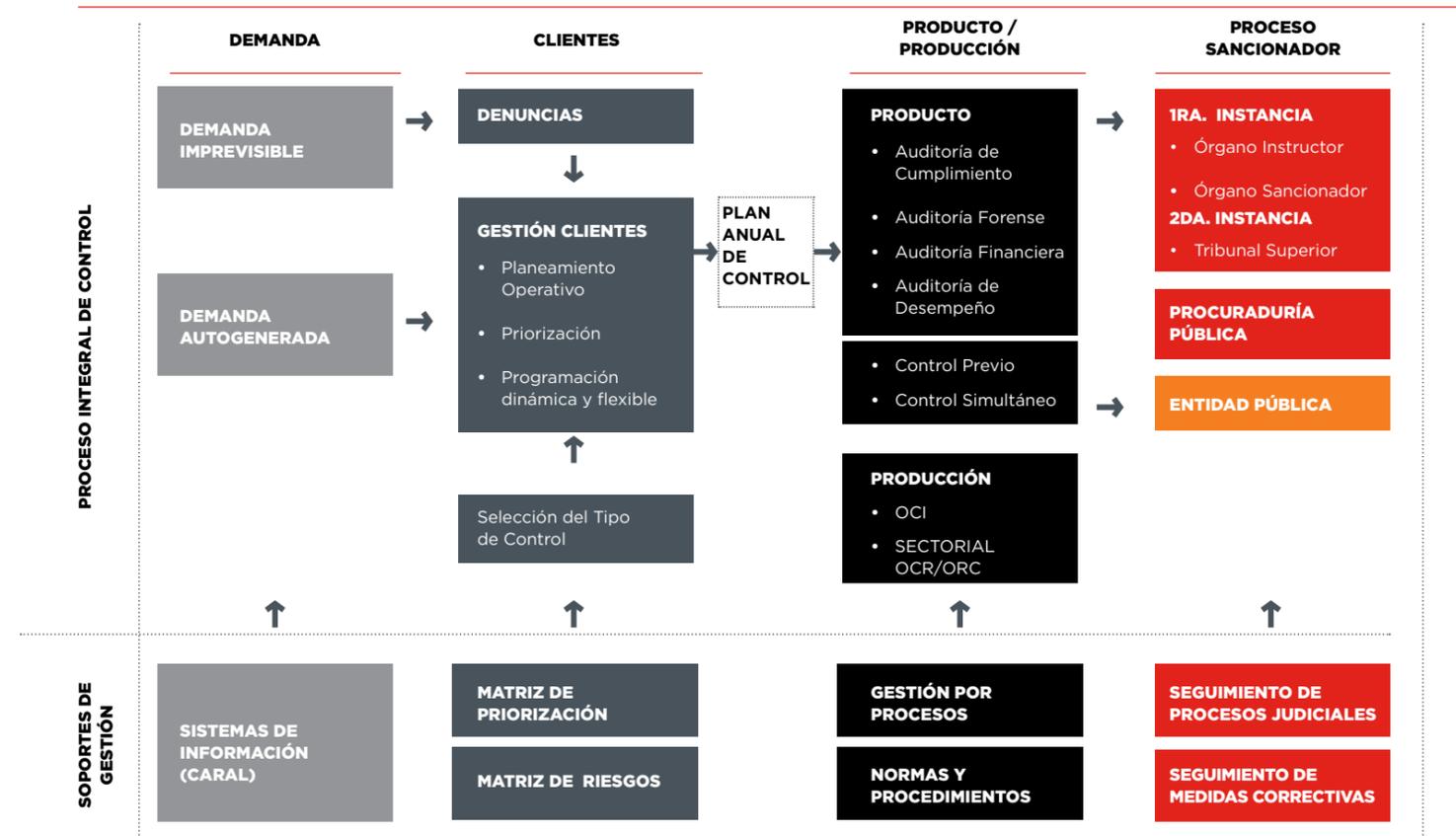
sistema ejecutado por unidades orgánicas que cumplen diversos roles y funciones especializadas:

- **Unidad para la gestión de Clientes:** Encargada del planeamiento operativo de los servicios. Es liderada por un área que asume las funciones de planeamiento y se apoya en Gestores de Clientes que le reportan funcionalmente. Éstos cumplen el rol de analistas de entidades (clientes) y se encargan de recopilar información relevante sobre la unidad. De esta manera, el gestor puede determinar el riesgo y recomendar con sustento técnico hacia dónde dirigir las intervenciones de control.

- **Unidades para la gestión de Producción:** Encargadas de ejecutar y supervisar el desarrollo de los servicios de control propuestos por los Gestores de Clientes. Están integradas por unidades con ámbitos de control por sector y con presencia nacional a través de Oficinas de Coordinación Regional (OCR), las Oficinas Regionales de Control (ORC) y los Órganos de Control Institucional (OCI).

- **Unidad de Productos:** Encargada de la generación de nuevos productos de control y de proponer mejoras a los productos existentes.

**NUEVO MODELO DE OPERACIÓN**



El nuevo modelo de operación tiene como uno de sus pilares la mejora en el proceso de planeamiento de las auditorías, lo que se expresa en una programación dinámica y centralizada de las labores de control según las prioridades establecidas en base a los riesgos de tipo financieros, sociales, operativos, legales y de control de las entidades públicas.

Antes del nuevo modelo, el planeamiento anual era realizado por cada unidad orgánica de producción dentro de su ámbito de control; en los OCI se programaba en función a lineamientos de política generales y a la naturaleza de las operaciones de la entidad. En ambos casos no existía definición explícita de los riesgos en la identificación de las materias a ser auditadas y en la determinación de los objetivos de control.

A partir de la vigencia del nuevo modelo, el planeamiento de los servicios de control tiene como

finalidad determinar la demanda priorizada del control gubernamental para su atención por parte de los órganos del sistema, lo cual implica el desarrollo de un modelo sistémico integral y articulado para la planificación de dichos servicios. En este marco, el control externo especializado a cargo de La Contraloría se complementa con el control institucional que realizan los OCI para ampliar el alcance del mismo, y mejorar la cobertura de control en las entidades como en los programas gubernamentales.

Otro cambio importante en el enfoque de planeamiento, ha sido la organización de los productos y de las modalidades de control adecuadas para atender la demanda de control priorizada, que permita optimizar los resultados e impactos sobre la gestión pública. En este enfoque, el planeamiento deja de ser un instrumento tradicional de asignación eficiente de los recursos para lograr metas institucionales y gira 180° para incluir riesgos y modalidades de control, como pilares para el logro de objetivos y la generación de impactos significativos sobre las entidades sujetas a control.

Este nuevo modelo se operativizó a través del Manual de Auditoría de Cumplimiento (MAC) y el aplicativo informático Sistema Integrado de Control de Auditorías (SICA). Por primera vez, se determinó el planeamiento de las auditorías con base en una priorización de la demanda de control sustentada en riesgos, empleando la Matriz de Importancia Relativa con tres perspectivas (estratégica, social y presupuestal) y la Matriz de Riesgos con variables e indicadores para establecer las entidades expuestas a mayores riesgos, obteniéndose el ranking de entidades priorizadas.

El aplicativo SICA, incorpora en sus procedimientos una nueva metodología de trabajo que acompaña el proceso auditor, facilitando la atención de la demanda de control al estandarizar los procesos y orientando el trabajo de auditoría a la obtención de resultados de calidad e impacto.

**El nuevo modelo de operación tiene como uno de sus pilares la mejora en el proceso de planeamiento de las auditorías, lo que se expresa en una programación dinámica y centralizada de las labores de control según las prioridades establecidas en base a los riesgos de tipo financieros, sociales, operativos, legales y de control de las entidades públicas.**

**Primeros resultados de auditorías de cumplimiento**

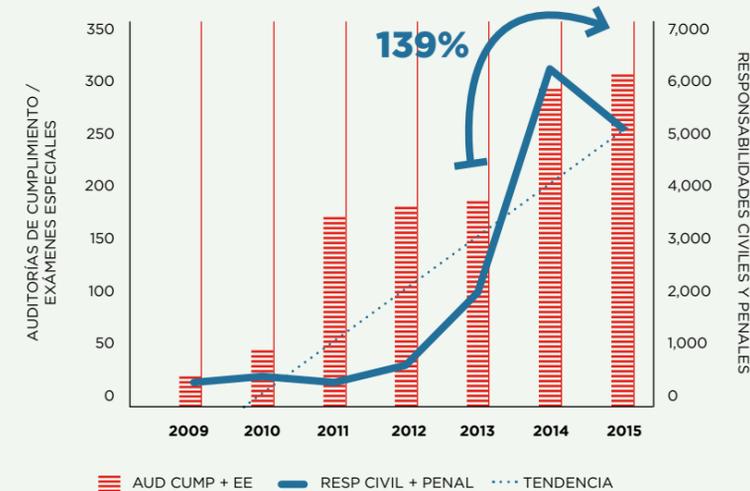
Tras la implementación del modelo, en el año 2015 las auditorías iniciadas sobre la base de la priorización de riesgos representan el 96% del total de auditorías de cumplimiento programadas por La Contraloría. Así mismo, se concretó el uso del SICA, en la ejecución de 182 auditorías de cumplimiento.

Los resultados del nuevo modelo se evidencian en la mejora de la oportunidad y efectividad de las auditorías. En el año 2015 se concluyeron el 83% de las auditorías programadas en el año y la efectividad de sus resultados se expresó entre los años 2013 y 2015 en un incremento de 139% de las responsabilidades civiles y penales determinadas en los informes.

**AUDITORÍAS DE CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDADES CIVILES Y PENALES - CGR 2009 - 2015**  
(En unidades)

TIPO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Auditorías de Cumplimiento / Exámenes Especiales	30	54	177	186	191	294	308	1,240
Responsabilidades Civiles y Penales	469	589	380	678	2,163	6,238	5,160	15,677

Fuente: Departamento de Control de Gestión



■ AUD CUMP + EE ■ RESP CIVIL + PENAL ···· TENDENCIA

Fuente: Departamento de Control de Gestión

**PRIMEROS RESULTADOS DEL MODELO CLIENTE - PRODUCTO - PRODUCCIÓN EN LAS AUDITORÍAS DE CUMPLIMIENTO**

CONCEPTO	2009	2015
Iniciadas y terminadas en el mismo año	2	164
Días calendario promedio de ejecución	803	157
Días calendario promedio reprogramados	693	48

Fuente: Departamento de Control de Gestión

**GESTIÓN DE PROYECTOS**

La gestión de proyectos es el esquema organizativo adoptado para impulsar la ejecución de actividades relacionadas con la transformación de los servicios de control y el desarrollo de herramientas para su eficiente operación, que se hizo efectiva a través de un portafolio de proyectos definidos en un Plan de Transformación Institucional.

De este modo, se puso énfasis en la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas a las actividades de los proyectos para cumplir con sus requisitos, permitiendo a la vez integrar los procesos de iniciación, planificación, ejecución control y cierre<sup>5</sup>.

La gestión de proyectos se organizó sobre la base de una unidad conductora y supervisora de proyectos, encargada de brindar soporte metodológico y seguimiento en la ejecución y logro de los objetivos de los proyectos, y de un Comité Directivo integrado por la Alta Dirección para la toma de decisiones. Esta organización permitió un mejor seguimiento de los avances de los proyectos y evaluación de los productos y resultados obtenidos.

En general, la administración de los proyectos se sustentó en las buenas prácticas del *Project Management Body of Knowledge - PMBOK*, se implementó el Sistema de Gestión de Proyectos MS Project Server 2010, que permite supervisar y monitorear el desarrollo de los proyectos de modo descentralizado.

**Resultados de la Gestión de Proyectos**

En el periodo se gestionaron 79 proyectos del Plan de Transformación Institucional cuyos principales resultados están referidos a la implementación del nuevo modelo de gestión, al fortalecimiento de los procesos de soporte, y al desarrollo de la organización e infraestructura los cuales se muestran en el siguiente cuadro.



**Carlos Enrique MENCOS MORALES**  
CONTRALOR GENERAL DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

Con mi mayor consideración envío un afectuoso saludo al Contralor Fuad Khoury Zarzar, a quien tuve el honor de conocer en mi pasada gestión como Contralor General de Cuentas de la República de Guatemala 2006-2010, de manera muy especial durante la celebración de la XX Asamblea General de la OLACEFS realizada en Antigua Guatemala en julio de 2010, de la cual guardo un cúmulo de gratos recuerdos en su compañía y la de los demás amigos de la Región. Hago un merecido reconocimiento por su destacada participación en nuestra Organización, particularmente al frente del Comité de Creación de Capacidades (CCC), ya que fuimos honrosos testigos de su incansable trabajo, esfuerzo y dedicación al servicio de los colaboradores de nuestras EFS. Asimismo, un agradecimiento muy especial por los aportes recibidos producto de la Revisión entre Pares que la EFS de Perú realizó a la EFS de Guatemala, los cuales han sido de vital importancia en el proceso de fortalecimiento de nuestra Institución.

**CARTERA DE PROYECTOS CONCLUIDOS**

	2012	2013	2014	2015
<b>MISIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema Procuraduría Pública Fase I</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención de Denuncias</li> <li>Proceso Administrativo Sancionador</li> <li>Auditoría Financiera - Fase I</li> <li>INFOBRAS</li> <li>Directiva de auditoría de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas Generales de Control Gubernamental</li> <li>Procedimientos de Control Previo</li> <li>Directiva de Control Simultáneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoría de Cumplimiento</li> <li>SICA-Fase I</li> <li>Siete Auditorías de Desempeño realizadas</li> <li>Aplicativo de Control Simultáneo</li> <li>Directiva de Gestión OCI</li> <li>Sistema de Procuraduría Pública Fase II</li> <li>Sistema de Aprendizaje Básico en Experiencias de Control - SABEC</li> </ul>
<b>ESTRATÉGICO Y SOPORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad</li> <li>Sistema de Información Gerencial (SIG) - Fase I</li> <li>Plataforma TIC (almacenamiento, respaldo, procesamiento, comunicaciones)</li> <li>Datacenter, Videoconferencia</li> <li>Sistema de Líneas de Producción de Microformas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barómetro de la Gestión Pública</li> <li>Aplicativo de soporte Normativo (Allichay)</li> <li>Gestión de Expedientes (Back Office)</li> <li>Aplicativo informativo de conocimiento de entidades - CARAL</li> <li>Diseño del Modelo de RRHH</li> <li>Diseño del proyecto BID II y firma de contrato de préstamo N° 2969</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad - Fase I</li> <li>Nueva Página Web CGR</li> <li>Implementación del Modelo de Operación de la ENC</li> <li>Fortalecimiento de capacidades del personal TI</li> <li>Implementación RRHH Fase I</li> <li>Aplicativo de seguimiento de auditoría de desempeño - SIGUEPLAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad - Fase II</li> <li>Aplicativo informático de conocimiento de entidades - CARAL II</li> </ul>
<b>OBRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de Edificio en "L" de la Sede Central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzamiento del edificio Camilo Carrillo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de las obras para la nueva Escuela Nacional de Control (ENC), Oficina Regional de Control Cajamarca y Pucallpa.</li> </ul>
<b>OTRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Identidad Institucional versión I</li> <li>Organización adecuada al enfoque Cliente - Producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Incorporación de jefes de los OCI a La Contraloría</li> </ul>		

Fuente: Gerencia de Desarrollo

<sup>5</sup> La Directiva N° 001-2010-CG/GDES -"Directiva de trabajo de Gestión de proyectos en la CGR".

**MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

El financiamiento para ejecutar la cartera de proyectos se obtuvo principalmente en el marco de dos proyectos de inversión pública cofinanciados con créditos externos otorgados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

- **Modernización de La Contraloría General de la República y Desconcentración del Sistema Nacional de Control - (2005- 2013)**, por un monto total de US\$ 17 millones, de los cuales US\$ 12 millones corresponden al crédito del BID y US\$ 5 millones de contrapartida. Siendo los principales productos logrados<sup>6</sup>:

**Obras**

- Construcción del edificio Arenales y reforzamiento de Camilo Carrillo

**Procesos**

- Procedimiento Administrativo Sancionador y Sistema Nacional de Denuncias
- Diseño del modelo Cliente-Producto-Producción
- Desarrollo del Modelo de Descentralización

**Soporte**

- Sistema Línea de Producción de Microformas
- Sistema de Información Gerencial I - SIG
- Sistema de gestión educativa de la ENC
- Sistema de Control Gubernamental OCI Web
- Aplicativo para gestión Normativa (Allichay)
- Sistema entidades (CARAL)
- Sistema de Declaraciones Juradas (DDJJ)
- Sistema de gestión de proyectos
- Recursos humanos - RRHH fase I

**Fortalecimiento de Tecnología de la Información**

- Equipamiento Hardware, Software
- Comunicaciones, Nueva central telefónica
- Plataforma de videoconferencia
- Equipamiento de plataforma de videoconferencia

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ**

**Otros**

- Programa de Auditores Juveniles
- Capacitación Tripartita CGR-Poder Judicial-Ministerio Público
- **Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una Gestión Pública Eficaz e Integra (2014-2018)**, por un monto total de 40 millones de dólares, de los cuales 20 millones corresponden al crédito del BID y los otros 20 millones son de contrapartida. En el cuadro de la página anterior se detalla los principales logros<sup>7</sup>.

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Tiene por objeto “generar, compartir, utilizar el conocimiento formal existente para dar respues-

**Durante la última conferencia de la CAAI, 35,518 personas siguieron la transmisión del evento por streaming, con picos de 1,900 usuarios conectados simultáneamente, haciendo un total de 40,927 participantes.**

**PRODUCTOS LOGRADOS Y PROYECTOS EN CONSTRUCCIÓN**

CONCEPTO	AÑO / PROYECTOS
Productos Logrados	<b>2014</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de dos talleres de capacitación en Auditoría Financiera para el personal de las SOA a nivel nacional.</li> <li>• Renovación de flota vehicular (08 unidades vehiculares)</li> <li>• Sistema de Administración de Base de Datos de Expertos y especialistas - INTOSAI</li> <li>• Certificación de Calidad ISO 9001:2008 de tres (3) procesos institucionales (SINAD, PAS- Fase instructiva, Evaluación de prestaciones de adicionales de obras)</li> </ul>
	<b>2015</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Auditoria de Desempeño mediante talleres de sensibilización a entidades y evento internacional</li> <li>• Certificación de calidad ISO 9001-2008 a tres (3) procesos adicionales</li> <li>• Capacitación en auditoría financiera a nivel nacional y promoción de nuevas SOA a nivel regional</li> <li>• Cinco (5) aplicativos informáticos desarrollados</li> <li>• Proceso administrativo Sancionador mejorado y automatizado</li> </ul>
Construcciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de la Escuela Nacional de Control - ENC</li> <li>• Construcción de la Oficina Regional de Control Pucallpa</li> <li>• Construcción de la Oficina Regional de Control Ica</li> <li>• Construcción de la Oficina Regional de Control Tacna</li> </ul>

Fuente: Gerencia de Desarrollo



tas a las necesidades de los individuos y comunidades, permitiendo aumentar la capacidad estratégica de las organizaciones, generar transparencia en los procesos y prácticas, además de mejorar el rendimiento y desempeño de los involucrados” (CEPAL-ILPES, 2002)<sup>8</sup>.

En este sentido, La Contraloría desarrolló una serie de productos con el fin de acercar la información y el conocimiento a los funcionarios, expertos, autoridades, académicos, empresarios, estudiantes y público en general. Entre ellos se encuentran las Conferencias Anuales Anticorrupción Internacionales (CAAI), los estudios, reportes y publicaciones; así como, la capacitación externa ofrecida por la Escuela Nacional de Control (ENC), dependiente de La Contraloría.

**Conferencias Anuales Anticorrupción Internacionales (CAAI)**

En el periodo 2009-2016, se realizaron seis Conferencias Anuales Anticorrupción Internacionales (CAAI) generando un espacio para conocer y compartir propuestas de políticas, líneas de ac-

6\_ Fuente: Informe de Cierre de proyectos a noviembre 2014

7\_ Fuente: Informe de progreso 2014 II - 2015 - II

8\_ Fuente: Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público. Martha Peluffo y Edith Catalán. Chile - 2002

ción y herramientas para posicionar la lucha contra la corrupción en la agenda nacional, así como para construir estrategias anticorrupción y difundir las propuestas de La Contraloría.

En las CAAI participaron 47 expositores extranjeros expertos en los temas de corrupción, 22 expositores nacionales y 127 panelistas. Así mismo, asistieron 5,089 personas, entre autoridades nacionales y personalidades del sector público y privado, además de 320 alumnos de la Universidad de Lima, quienes tomaron parte en conferencias paralelas con los expositores.

Adicionalmente, durante la última conferencia, 35,518 personas siguieron la transmisión del evento por *streaming*<sup>9</sup>, con picos de 1,900 usuarios conectados simultáneamente, haciendo un total de 40,927 participantes. Además, para una mayor difusión se implementó el portal Web de la CAAI en el portal institucional a partir de 2014, enlazado con las redes sociales (*Facebook* y *Twitter*), y también se hizo público a través de los medios de comunicación convencionales más importantes de Lima.

CONFERENCIAS ANUALES ANTICORRUPCIÓN INTERNACIONALES

CONFERENCIA						
I CAAI "Gestión Pública Limpia y Eficiente"	II CAAI "Por un Perú en manos limpias"	III CAAI "Sembrando un Perú sin Corrupción"	IV CAAI "Redes para la Prevención de la Corrupción"	V CAAI "Nueva Generación de Estrategias Anticorrupción"	VI CAAI "Agenda Política contra la Corrupción al 2021"	
2010	2011	2012	2013	2014	2016	
<ul style="list-style-type: none"> <li>8 expositores extranjeros en temas de corrupción,</li> <li>6 candidatos presidenciales y</li> <li>35 panelistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 expositores extranjeros en temas de corrupción y</li> <li>23 panelistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 expositores extranjeros en los temas de corrupción,</li> <li>12 expositores nacionales y</li> <li>8 panelistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 expositores extranjeros en temas de corrupción y</li> <li>24 panelistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 expositores extranjeros en los temas de corrupción,</li> <li>3 especialistas internacionales y</li> <li>17 panelistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 expositores extranjeros en los temas de corrupción,</li> <li>7 especialistas internacionales,</li> <li>18 candidatos presidenciales y</li> <li>20 panelistas</li> </ul>	
700	336	728	1,130	1,158	1,037	

Fuente: Departamento de Prevención de la Corrupción

<sup>9</sup> Transmisión de audio y video digital multimedia a través de la internet.



**Los informes de Gestión Pública son elaborados sobre la base de los riesgos, hallazgos, conclusiones y recomendaciones identificadas en la aplicación de los servicios de control que realizan los órganos de producción de La Contraloría. Permiten identificar elementos comunes que constituyen vulnerabilidades en la gestión de las entidades y que, por lo tanto, afectan la provisión de los servicios.**

#### Estudios e Informes de Gestión Pública y Reportes Temáticos

Los estudios de Gestión Pública han contribuido con la identificación de cuellos de botella y debilidades en la cadena de prestación de servicios de las entidades y sistemas que han sido objeto de análisis, de cuyos resultados se han emitido las recomendaciones de mejora sobre la gestión pública y uso de sus recursos.

Entre los principales estudios realizados se cuentan:

- “Mejora regulatoria y simplificación de procedimientos administrativos que afectan la inversión (2015)”, estudio que analiza el marco regulatorio y los procedimientos administrativos que corresponden a los sectores económicos con incidencia en la competitividad y productividad del país, e identifica los procedimien-

tos que dificultarían la concreción oportuna de proyectos de inversión impulsados por el sector privado.

- “Estudio sobre la efectividad y eficiencia de la inversión pública regional y local (2015)”, el cual analiza los recursos utilizados por los Gobiernos Regionales y Locales entre los años 2009 y 2014 en proyectos de inversión, e identifica los principales problemas que se presentan en las fases de formulación y ejecución de aquellos dirigidos a cerrar las brechas de infraestructura en los sectores de educación, salud, transporte y saneamiento.
- “Resultados de la inversión del Estado destinada a la primera infancia (2015)”, documento que analiza la evolución del presupuesto asignado a intervenciones dirigidas a la población entre los cero y cinco años de edad, correlacionándolo con indicadores de resultados, e identifica procesos críticos y los problemas en la gestión de algunos de los programas analizados.
- “Causas y efectos de las renegociaciones contractuales de las Asociaciones Público-Privadas en el Perú (2015)”, estudio que identifica y analiza las principales causas que han generado la renegociación de los contratos de concesión celebrados bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas, con el fin de conocer las causas y efectos en términos de eficiencia generados por las renegociaciones.
- “El Arbitraje en las Contrataciones Públicas durante el periodo 2003-2013 (2014)”, el cual constituye una contribución de La Contraloría al análisis de los resultados de los procesos arbitrales realizados durante el referido lapso, expresados en los laudos arbitrales, identificando, entre otros aspectos, los mecanismos de defensa que plantea el Estado.
- “Estudio del proceso de descentralización en el Perú (2014)”, publicación que presenta una revisión de los antecedentes del proceso de descentralización, un análisis de experiencias internacionales en descentralización con el fin de obtener lecciones, y una evaluación de los avances realizados en aspectos claves de la descentralización peruana.

Otro producto, son los **informes de Gestión Pública** elaborados sobre la base de los riesgos, hallazgos, conclusiones y recomendaciones identificadas en la aplicación de los servicios de control que realizan los órganos de producción de La Contraloría. Permiten identificar elementos comunes que constituyen vulnerabilidades en la gestión de las entidades y que, por lo tanto, afectan la provisión de los servicios.

De esta manera, entre el 2014 y el 2016 se han desarrollado:

- informes semestrales sobre los servicios de control efectuados a la gestión gubernamental del ambiente, de los recursos naturales y del patrimonio cultural de la nación,
- informes anuales sobre los servicios de control realizados a los programas sociales a cargo del Estado,
- un informe sobre las causas de las prestaciones adicionales de obra en Proviás Nacional durante el periodo 2004-2013, y
- un informe sobre la adecuación del gobierno de las universidades públicas a la Nueva Ley Universitaria.

Finalmente, **los reportes** son presentados a través de dos formatos: periódicos y temáticos, los cuales incluyen análisis de los presupuestos institucionales, las transferencias, los montos de viabilidad de los proyectos de inversión, de las modificaciones al marco legal de las contrataciones del Estado, entre otros elementos.

Entre el 2014 y el 2015, se han publicado 44 reportes periódicos con el objetivo de mostrar la evolución y avance en temáticas claves para la inversión de recursos públicos, de una manera sintética y consistente, siendo éstos:

- Reportes semanales del seguimiento de la cartera de proyectos priorizados de asociaciones público privadas a cargo de Proinversión
- Reportes trimestrales de las causas de paralización de obras registradas en el portal INFObras
- Reportes trimestrales de seguimiento del presupuesto, inversión y contrataciones de obras públicas



**La Contraloría considera que la inversión en el desarrollo de las competencias de los profesionales y técnicos encargados del control y la gestión pública es la clave para la construcción de instituciones sólidas que contribuyan a la continuidad de los proyectos nacionales.**

- **“Pack anticorrupción”**, que brinda lineamientos, normas y temas preventivos para las diversas administraciones
- **“Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en los Gobiernos Locales”**, que desarrolla casos concretos de la implementación del sistema de control interno en la contratación de bienes y servicios, ejecución de obras, almacenes, etc. de las municipalidades, señalando los problemas, evidencias de incumplimiento, riesgos y debilidades del control interno
- **“Guías para la Transferencia de Gestión”**, dirigidas a las autoridades nacionales, regionales y locales electas para una transferencia ordenada de la gestión que les permita dar continuidad a los servicios

**Capacitaciones a funcionarios públicos a través de la Escuela Nacional de Control (ENC)**

La Contraloría considera que la inversión en el desarrollo de las competencias de los profesionales y técnicos encargados del control y la gestión pública es la clave para la construcción de instituciones sólidas que contribuyan a la continuidad de los proyectos nacionales. Por lo tanto, el incremento del capital intelectual constituye una de las premisas básicas del desarrollo institucional.

Regida por La Contraloría, la ENC tiene como propósito mejorar el desempeño profesional en el Sistema Nacional de Control y reforzar las capacidades de gestión en el sector público, promoviendo la excelencia y transparencia de la gestión en un ambiente de control estricto y constructivo.

Los servicios educativos están organizados en líneas de capacitación establecidas de acuerdo a los requerimientos del público objetivo hacia el cual está enfocado, permitiendo fortalecer las competencias profesionales en el Sistema Nacional de Control y en los gestores públicos, a través de los siguientes programas:

- **Control Gubernamental.** Abarca los funda-

Asimismo, se elaboraron 25 reportes temáticos sobre asuntos especializados, entre los que destacan los análisis a:

- Las transferencias realizadas al Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN)
- La ejecución de recursos por concepto de canon, sobre canon, regalías mineras
- Las contrataciones realizadas por la modalidad de selección por encargo a organismos internacionales
- Las debilidades en la gestión de las entidades competentes en la instalación de cultivos agroindustriales de palma aceitera
- La inversión y gestión de los servicios de saneamiento a nivel nacional
- La asignación y ejecución de los programas presupuestales

De otro lado, la elaboración y difusión de documentos técnicos y guías de instrucción han proporcionado a los funcionarios públicos herramientas de apoyo a la gestión pública. Entre otros se cuentan:

mentos del control gubernamental permitiendo a los participantes especializarse y conocer nuevos métodos y técnicas de control, principalmente en las siguientes áreas: Control Interno, Auditoría Gubernamental, Auditoría de Obras Públicas, Auditoría de Cumplimiento, Auditoría Financiera y Procedimiento Administrativo Sancionador.

- **Gestión Pública.** Comprende temáticas sobre los sistemas administrativos públicos y gerenciales que buscan cubrir las necesidades de capacitación de funcionarios y servidores públicos que tienen bajo su responsabilidad etapas críticas dentro de la cadena de valor de las

entidades del Estado. Enfocada principalmente a las siguientes áreas: Sistemas Administrativos del Estado, Procedimientos y Procesos Legales en la Administración Pública, Gestión Financiera, Gestión de Gobiernos Regionales y Locales, y Gestión de Proyectos

- **Desarrollo de Competencias.** Desarrolla temáticas que elevan las competencias profesionales de los participantes, con el fin que puedan realizar su trabajo con mayor eficiencia. Comprende principalmente las siguientes: Ofimática, Expresión Oral y Escrita y Liderazgo y Desarrollo Profesional

**SERVICIOS DE CAPACITACIÓN A CARGO DE LA ESCUELA NACIONAL DE CONTROL**



Elaboración: Gerencia Central de Planeamiento Estratégico  
 Fuente: Escuela Nacional de Control

### GESTIÓN DE PRODUCTOS

La Gestión de Productos comprende la administración y elaboración de propuestas de nuevos productos y la mejora de los existentes en atención a la demanda de control, abarcando el desarrollo, diseño, lanzamiento y seguimiento de los mismos. Entre los principales productos desarrollados, se tiene:

#### Las Normas Generales de Control Gubernamental (NGCG)

A inicios de la gestión, se encontraban vigentes las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU) y el Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU) que definían las políticas y las orientaciones para el ejercicio de la auditoría gubernamental. Pese a que fueron modificadas en diversas oportunidades, éstas no cubrían la amplitud de la definición del control gubernamental establecidas en la Ley Orgánica<sup>10</sup> del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría, por lo que resultaban incompletas, desactualizadas y dispersas.

Por lo tanto, se consideró necesario desarrollar un marco normativo moderno, coherente, sostenible en el tiempo y acorde a los estándares internacionales vigentes, que otorgue predictibilidad, estabilidad, transparencia y autonomía a la actuación del Sistema Nacional de Control, alineado con las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) emitidas por la Organización Internacional de Instituciones Supremas de Auditoría (INTOSAI), y con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Este nuevo marco está constituido por las Normas Generales de Control Gubernamental<sup>11</sup> regulatorio para los servicios de control y se caracterizan por:

- Definir mediante el “servicio de control” los tipos de control gubernamental de acuerdo al momento de su ejercicio: previo, simultáneo y posterior. Así mismo, incorporan los “servicios relacionados”, que comprenden al conjunto de procesos de carácter técnico y especializado derivados de atribuciones o encargos legales
- Regular la participación de expertos, cuando es necesario contar con la participación de personas naturales o jurídicas que posean habilidades, conocimientos y experiencia en un campo particular distinto al del control gubernamental, para obtener informes técnicos especializados
- Insertar innovaciones en el planeamiento de los servicios de control, con la finalidad de determinar la demanda priorizada de control para su atención por los órganos del Sistema Nacional de Control
- Establecer normas de gestión de la calidad con la finalidad de observar los requisitos y especificaciones establecidas como estándares en la normativa específica, así como cumplir los requerimientos de los clientes del control gubernamental, de forma transversal a todos los servicios de control y relacionados

En sintonía con el nuevo enfoque de control, se generaron los siguientes productos:

#### Servicios de control previo

En el marco de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control<sup>12</sup>, se emitieron las directivas que regulan los siguientes servicios de control:

- Control previo externo de las Prestaciones Adicionales de Obra<sup>13</sup>

#### CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

- Control previo de las Prestaciones Adicionales de Supervisión de Obra<sup>14</sup>
- Control previo referido a las operaciones, fianzas, avales y otras garantías que otorga el Estado<sup>15</sup>

#### Servicios de control simultáneo

En el marco de las disposiciones establecidas en las NGCG, se aprobó la directiva del control simultáneo<sup>16</sup> bajo las siguientes consideraciones:

- Define como “control simultáneo” al ejecutado sobre una o más actividades de un proceso de la entidad sujeta a control, con la finalidad de alertar oportunamente al titular de la entidad sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o el logro de sus objetivos

- Dispone las implicancias de su ejercicio: no supone la conformidad de los actos de gestión de las entidades, no limita el ejercicio del control posterior y no conlleva a la injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad

- Establece los principios, características, criterios para el ejercicio del control simultáneo, las responsabilidades de los titulares de la entidad frente a su ejercicio. Así también, el procedimiento para comunicar las situaciones fuera del objetivo identificadas durante la ejecución del control simultáneo

- Regula el ejercicio del control simultáneo a través de tres modalidades: “acción simultánea”, “orientación de oficio” y “visita de control”, con procesos y plazos claramente establecidos

- Regula el seguimiento y evaluación a las acciones adoptadas por el titular de la entidad, a través de una “acción simultánea” o “visita de control”

#### Servicios de control posterior

##### Auditoría de cumplimiento<sup>17</sup>

Con el propósito de hacer más eficiente el ejercicio del control de legalidad, se aprobó la directiva y el manual que regula la auditoría de cumplimiento, con las siguientes características:

- Incorpora a través de una Carpeta de Servicios, las actividades previas a la auditoría de cumplimiento y su interacción con el proceso, precisando las consideraciones en la etapa de planificación

- Precisa que la etapa de planificación se inicia con la acreditación de la comisión de auditoría,



<sup>10</sup> Ley N.º 27785.

<sup>11</sup> Aprobadas con R.C. N.º 273-2014-CG de 12 de mayo de 2014 (en adelante NGCG).

<sup>12</sup> Ley N.º 27785

<sup>13</sup> Directiva N.º 002-2010-CG/OEA aprobada por R.C. N.º 196-2010-CG de 23 de Julio de 2010.

<sup>14</sup> Directiva N.º 012-2014-CG/GPROD aprobada por R.C. N.º 596-2014-CG de 22 de diciembre de 2014.

<sup>15</sup> Directiva N.º 003-2015-CG/PROD, aprobada por R.C. N.º 112-2015-CG de 24 de febrero de 2015.

<sup>16</sup> Directiva N.º 006-2014-CG/APROD “Ejercicio de Control Simultáneo” mediante R.C. N.º 454-2014-CG, que entró en vigencia a partir del 02 de enero de 2015, la versión actualizada de dicha Directiva fue aprobada por R.C. N.º 156-2015-CG.

<sup>17</sup> Directiva N.º 007-2014-CG/GCSII “Auditoría de Cumplimiento” y el “Manual de Auditoría de Cumplimiento” mediante R.C. N.º 473-2014-CG.

prosigue con la recopilación y evaluación de la documentación para una mejor comprensión de la entidad, y finaliza con la aprobación del plan de auditoría definitivo

- Establece que la etapa de ejecución comprende la selección de la muestra de auditoría, la aplicación del plan de auditoría definitivo, la determinación de las observaciones, y finalmente, el cierre del trabajo de campo
- En la etapa de elaboración del informe establece la estructura y condición de aprobación del mismo, su remisión a las instancias correspondientes para la implementación de las recomendaciones, además de la elaboración de la fundamentación jurídica en los casos de presunta responsabilidad penal

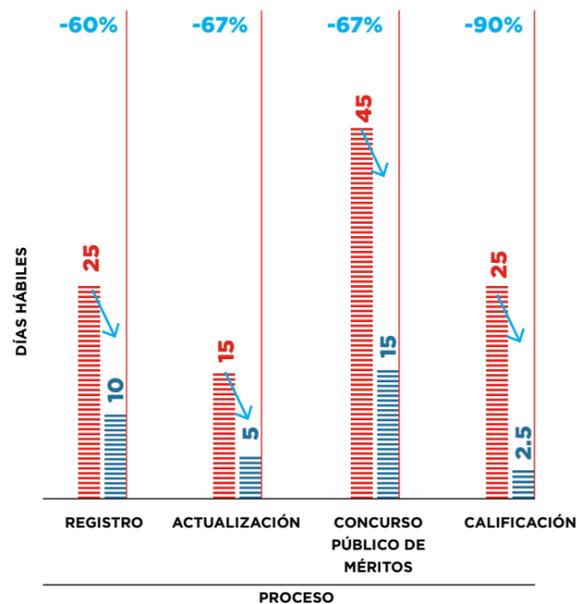
#### Auditoría financiera

Con el propósito de regular las auditorías financieras e incrementar la confianza de los usuarios en los estados presupuestarios y financieros del sector público, y de sustentar los dictámenes de La Contraloría en la auditoría a la Cuenta General de la República, se aprobaron la directiva y el manual de Auditoría Financiera<sup>18</sup>, que entre sus principales aspectos considera:

- Auditoría financiera gubernamental basada en riesgos
- Planificación de auditoría evidenciada a través de formatos pre-establecidos (16 formatos incluidos en el Manual de Auditoría Financiera)
- Determinación del riesgo combinado para la estrategia de auditoría
- Oportunidad en el inicio de las auditorías financieras (antes del cierre de los estados financieros y presupuestales)
- Conciliación entre los estados presupuestales y financieros (paralelismo contable)

- Relevamiento del control interno asociado a la generación de información financiera y presupuestaria
- Prueba del diseño e implementación de los controles
- Determinación de la materialidad, error tolerable y umbral mínimo para acumular errores
- Identificación de cuentas significativas
- Participación de auditores de Tecnología de la Información con procedimientos enfocados a la generación de información financiera y presupuestaria
- Emisión de siete guías orientadoras para la ejecución de la Auditoría Financiera

#### PRINCIPALES LOGROS EN EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE CONCURSOS DE SOA



Fuente: Gerencia de Auditoría Financiera

#### CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

- Auditoría de pliegos considerando las Normas Internacionales de Auditoría
- Reemplazo del informe largo por reportes: Reporte de Alerta Temprana (RAT), Resumen de Diferencias de Auditoría (RDA), Resumen de Deficiencias Significativas (RDS), Reporte de asuntos de fraude y Carta de Control Interno

Cabe destacar que la "Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI" ha solicitado a La Contraloría difundir el Manual de Auditoría Financiera para que sirva de referente y ayuda a otras EFS que deseen implementar normativas similares.

#### Auditoría de desempeño

Considerando necesario el desarrollo de un marco normativo que permita la ejecución de una auditoría con enfoque proactivo, se aprobó la directiva que regula la auditoría de desempeño<sup>19</sup>, la que incorpora los principios de eficacia, eficiencia, economía y calidad en los diversos procesos de gestión, con las siguientes características:

- Evalúa la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano
- No determina responsabilidad administrativa funcional, civil o penal, sino que procura conjuntamente con la entidad, identificar las deficiencias que limitan su desempeño
- Su análisis adquiere un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o servicios públicos, en la que pueden intervenir una o varias entidades públicas en sus diferentes niveles de gobierno y sectores
- Promueve la participación del gestor, especialmente en su compromiso de implementar las

recomendaciones resultantes a través de acciones de mejora de desempeño (Plan de Acción)

#### Auditoría forense

Con la finalidad de desarrollar e implementar un conjunto de técnicas y herramientas que favorezcan la lucha contra la corrupción, se aprobó la directiva que regula la auditoría forense<sup>20</sup>, con el propósito de obtener elementos convincentes sobre hechos donde existan indicios de presunta comisión de delito penal recogidos en un informe pericial forense, el cual es coordinado con el Ministerio Público. Entre sus principales aspectos considera:

- Los criterios de admisibilidad para el inicio de la auditoría forense, los cuales están referidos a indicios razonables de la comisión de delitos graves, de investigación compleja y de repercusión nacional, en contratos u operaciones ficticias, contratos u operaciones sobrevalorados, fraude, apropiación de recursos públicos o procesos de selección donde se advierta un interés indebido del funcionario o servidor público
- Tres fuentes de información de hechos para el inicio de la auditoría forense, las mismas que pueden provenir de: auditorías de cumplimiento en curso, del "Reporte de aspectos relacionados a fraude" como resultado de una auditoría financiera gubernamental, y de otras fuentes de información distintas a las mencionadas
- La auditoría se encuentra exceptuada del proceso de planeamiento, evaluación de control interno, comunicación de hallazgos y remisión del informe pericial forense al titular de la entidad
- El inicio de la auditoría forense, se realiza cuando exista una carpeta fiscal abierta que contenga hechos vinculados a la solicitud de la auditoría

<sup>18</sup> Directiva N.º 005-2014-CG/AFIN y Manual de Auditoría Financiera Gubernamental-MAF, aprobados por R.C. N.º 445-2014-CG de 3 de octubre de 2014.

<sup>19</sup> Directiva N.º 011-2013-CG/ADE "Auditoría de Desempeño", aprobada con R.C. N.º 382-2013-CG de 17 de octubre de 2013.

<sup>20</sup> Directiva N.º 019-2015-CG/GPROD "Auditoría Forense", aprobada con R.C. N.º 373-2015-CG.

**Carpetas de control**

Ante la necesidad de regular un mecanismo que informe al Ministerio Público los hechos evidenciados durante la ejecución de los servicios de control posterior, se desarrollaron e implementaron los criterios y procedimientos para las Carpetas de Control<sup>21</sup>, que entre sus principales aspectos disponen:

- Durante la etapa de ejecución de un servicio de control posterior, el Ministerio Público puede requerir información a La Contraloría o al OCI correspondiente sobre hechos que versen o estén vinculados a una investigación fiscal
- La comunicación es una medida de carácter excepcional que procede cuando de manera concurrente se cumplen los requisitos siguientes: (i) los hechos comprendidos en la investigación fiscal se encuentran dentro del alcance del servicio de control posterior; (ii) los hechos se en-

cuentran debidamente evidenciados; y, (iii) los hechos evidenciados coadyuvan a la oportuna, efectiva y adecuada investigación fiscal, asegurando la no afectación de los medios probatorios

- La procedencia de la comunicación al Ministerio Público se efectúa a través de una Carpeta de Control, la que debe contener la descripción de los hechos y evidencias obtenidas durante el desarrollo del servicio de control posterior, las normas transgredidas, el perjuicio ocasionado y la relación de participantes, sin tipificar sus conductas
- La modificación de la disposición<sup>22</sup> que regula la atención del requerimiento de carpetas de control emitidas por La Contraloría por parte de las comisiones investigadoras del Congreso de la República

**GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD**

Desde el año 2009, La Contraloría impulsó la adopción del enfoque de procesos como estrategia para su transformación y mejora de sus resultados, para ello la institución formuló y ejecutó proyectos de mejora radical, como los enmarcados dentro del Plan de Transformación Institucional (PTI) que tuvieron por objeto cambiar la operación de la institución a través del rediseño de sus princi-

pales procesos misionales, así como proyectos que tuvieron como objetivo establecer las bases para la mejora continua en la institución, que para el caso de La Contraloría se encuentran establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para implementar este enfoque, fue necesario establecer un modelo que busque la integración entre los procesos, la tecnología y la estrategia; es decir, que permita tener una visión integral de la organización y como consecuencia, facilite la coordinación entre las unidades orgánicas y sus esfuerzos de mejora, bajo la premisa que el rendimiento organizacional es el resultado del rendimiento de los procesos que la conforman.

Este modelo se basa en la ejecución de cuatro etapas: estrategia, diseño, despliegue y operación, así mismo se fundamenta en la construcción de la arquitectura de procesos, que viene a ser las reglas de juego de cómo se gestionarán los procesos en la institución, este modelo se muestra en el siguiente gráfico:

**Con el fin de implementar el enfoque de gestión por procesos, la institución desarrolló diferentes proyectos de mejora del rendimiento organizacional, algunos de ellos de mejora radical, como los enmarcados dentro del Plan de Transformación Institucional**



Fuente: Gerencia de Desarrollo

Como consecuencia de la implementación de este modelo, la madurez en cuanto a Gestión por Procesos, se encuentra en el nivel de gestionados, que se caracteriza por tener algunos estandarizados y sobre los cuales se ejerce cierto control.



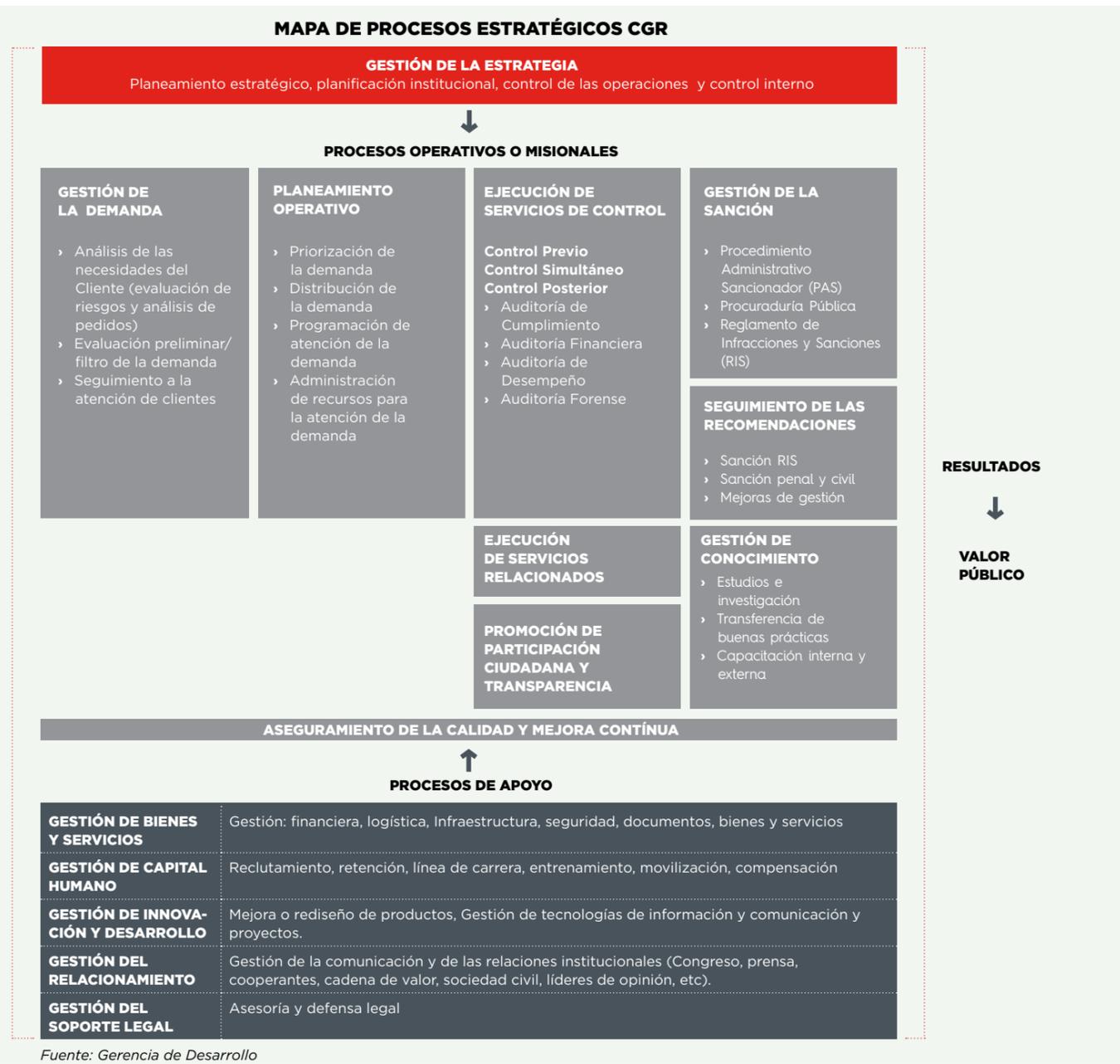
<sup>21</sup> Directiva N.º 004-2014-CG/PRON "Comunicación al Ministerio Público de Hechos Evidenciados Durante el Desarrollo de los Servicios de Control Posterior", R.C. N.º 349-2014-CG de 22 de julio de 2014.

<sup>22</sup> R.C. N.º 595-2014-CG de 19 de diciembre de 2014 que modifica la Directiva N.º 004-2014-CG/PRON

**Arquitectura, formalización y documentación de los procesos**

En cuanto a la arquitectura de procesos, actualmente se tiene desarrollado el mapa de procesos de nivel cero, el gobierno de procesos, reglas y

métodos para su diseño, los cuales en la actualidad están siendo utilizados como guías rectoras para la adopción del enfoque por procesos en la institución. El mapa de procesos de nivel cero, se muestra a continuación:



- DEMANDA**
- Congreso
  - Ciudadanos
  - Entidades
  - Medios
  - Funcionarios

**Sobre la base de los procesos diseñados, se tiene 118 procedimientos formalizados, de los cuales 56 se encuentran dentro del alcance de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y los 62 restantes han sido formalizados respetando dichos estándares, por lo que están listos para ser incorporados dentro del alcance de la certificación en caso la institución lo estime pertinente.**

En cuanto a la formalización y documentación de los procesos, a la fecha, sobre la base de los procesos diseñados, se tiene 118 procedimientos formalizados, de los cuales 56 se encuentran dentro del alcance de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y los 62 restantes han sido formalizados respetando dichos estándares, por lo que están listos para ser incorporados dentro del alcance de la certificación, este resumen se muestra en la tabla siguiente:

TIPO DE PROCESO	PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS		TOTAL
	DENTRO DEL ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN	FUERA DEL ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN	
Apoyo	27	17	44
Estratégico	10	7	17
Misional	19	38	57
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>118</b>

Fuente: Gerencia de Desarrollo

Estos procedimientos han sido documentados durante el periodo comprendido entre los años 2013 e inicios del 2016, y dado que se encuentran en un ambiente de mejora continua, son actualizados constantemente incorporando mejoras. De otro lado, con el fin de formalizar los cambios, también se elaboraron y aprobaron 224 documentos no procedimentales, tales como manuales, directrices, formatos, guías e instructivos necesarios para la operación de los procesos. El detalle de dichos documentos se muestra en el siguiente cuadro:

TIPO DE DOCUMENTO	DOCUMENTOS NO PROCEDIMENTALES		TOTAL
	DENTRO DEL ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN	FUERA DEL ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN	
Directriz	5	1	6
Formato	78	73	151
Guía	3	22	25
Instructivo	21	11	32
Manual	1	-	1
Plan de Calidad	1	-	1
Manual informático	-	8	8
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>115</b>	<b>224</b>

Fuente: Gerencia de Desarrollo

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Para establecer las bases de la mejora continua en la institución, se decidió que una de las principales acciones para lograrlo, era implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita asegurar que el nuevo modelo de gestión mantenga niveles adecuados de rendimiento. Los principales elementos de este Sistema de Gestión son la política<sup>23</sup> y objetivos de calidad, esta política adoptada nos compromete a:

- Ejercer el control gubernamental generando valor a la ciudadanía, contribuyendo a la lucha contra la corrupción, implantando para ello una gestión por procesos y buscando la mejora continua de nuestro sistema de gestión de la calidad
- Contar con colaboradores competentes, comprometidos con la sociedad y con la institución
- Fortalecer la imagen institucional para incrementar el nivel de confianza y el apoyo de la ciudadanía

Asimismo, como una manera de garantizar que el Sistema de Gestión de la Calidad de La Contraloría está en la capacidad de cumplir con estándares internacionales así como lograr el reconocimiento y confianza por parte de la ciudadanía, se decidió certificarlo bajo el estándar ISO 9001:2008, lográndose obtener dicho certificado en abril del 2014 para un primer grupo de procesos misionales, al primer trimestre del 2016 se cuenta con catorce procesos certificados.

A la fecha este sistema, ha sido objeto de trece auditorías, seis de ellas internas y siete externas, las auditorías externas fueron realizadas por la certificadora SGS del Perú SAC. Cabe resaltar que La Contraloría fue reconocida por la Sociedad Nacional de Industrias, durante la “Semana de la Calidad 2014”, evento anual organizado por el gremio industrial en el que se muestran los avances nacionales e internacionales en el tema.



**GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)**

**Modernización de los sistemas e infraestructura de TIC**

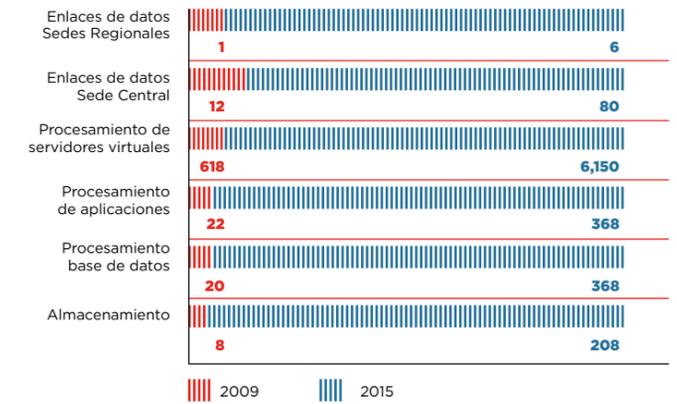
Durante la gestión se priorizó la modernización de las herramientas y tecnologías de la información con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia en los procesos de control y de apoyo, mediante el uso de bases de datos con información consistente y adecuada a sus necesidades, y la actualización del *hardware*, *software* y equipos de comunicaciones, mejorando su conectividad interna y externa. De esta manera se ha conseguido una mejor integración entre sus unidades orgánicas a nivel nacional con los órganos del Sistema Nacional de Control y las entidades del sector público.

**Renovación del parque y la infraestructura informática**

La política de renovación del parque informático ha sido una de las prioridades de la gestión. Esta se expresó, fundamentalmente, en la ampliación y renovación del número de servidores, indispensables para resguardar los programas en actual operación y para aumentar la capacidad de almacenamiento de información, de modo que contribuyan a mejorar el rendimiento operativo y redunden en una mayor eficiencia en la prestación de los servicios de control.

El siguiente cuadro muestra las mejoras relevantes relacionadas a la infraestructura tecnológica implementadas en la institución entre el 2009 y 2015:

**CRECIMIENTO DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA**



Fuente: Gerencia de Desarrollo

En relación a las mejoras del parque informático, se tienen los siguientes indicadores:

**CRECIMIENTO DEL PARQUE INFORMÁTICO**



Fuente: Gerencia de Desarrollo

23. Resolución de Contraloría N° 376-2012-CG.

**Desarrollo e implementación de Aplicativos Informáticos**

En el período 2009-2015, se puso en producción 18 nuevas aplicaciones informáticas, (pasando de 44 a 62) para uso interno y externo, y cuyas funcionalidades han contribuido en la mejor gestión de las unidades orgánicas de la institución.

Entre los aplicativos informáticos más relevantes que se desarrollaron, adecuaron o actualizaron para el proceso de control se cuentan:

- **Sistema Integrado de Control de Auditorías-SICA:** herramienta de soporte para el planeamiento y ejecución de la Auditoría de Cumplimiento
- **Sistema de Control Gubernamental Web para OCI:** aplicativo Web para la gestión de los procesos de control y el seguimiento de medidas correctivas de los OCI
- **SAGU SOA Web:** permite automatizar el registro de una acción de control y sus informes, por parte de las Sociedades de Auditoría
- **Sistema de Análisis de Dictámenes Web:** hace posible automatizar el registro y gestión de los dictámenes emitidos, por parte de las Sociedades de Auditoría
- **INFObras:** permite el registro de la Información y supervisión de las obras públicas
- **INFOSAF:** sistema Web que hace posible administrar una base de datos centralizada para la gestión de las Sociedades de Auditoría y de los auditores financieros
- **Sistema de Denuncias SINAD-Willay:** permite registrar, evaluar, comunicar resultados de la evaluación de denuncias
- **Barómetro de la Gobernabilidad:** sistema de información que permite visualizar indicadores sociales, de desarrollo humano y de gestión de las entidades de Gobierno Regional y Locales

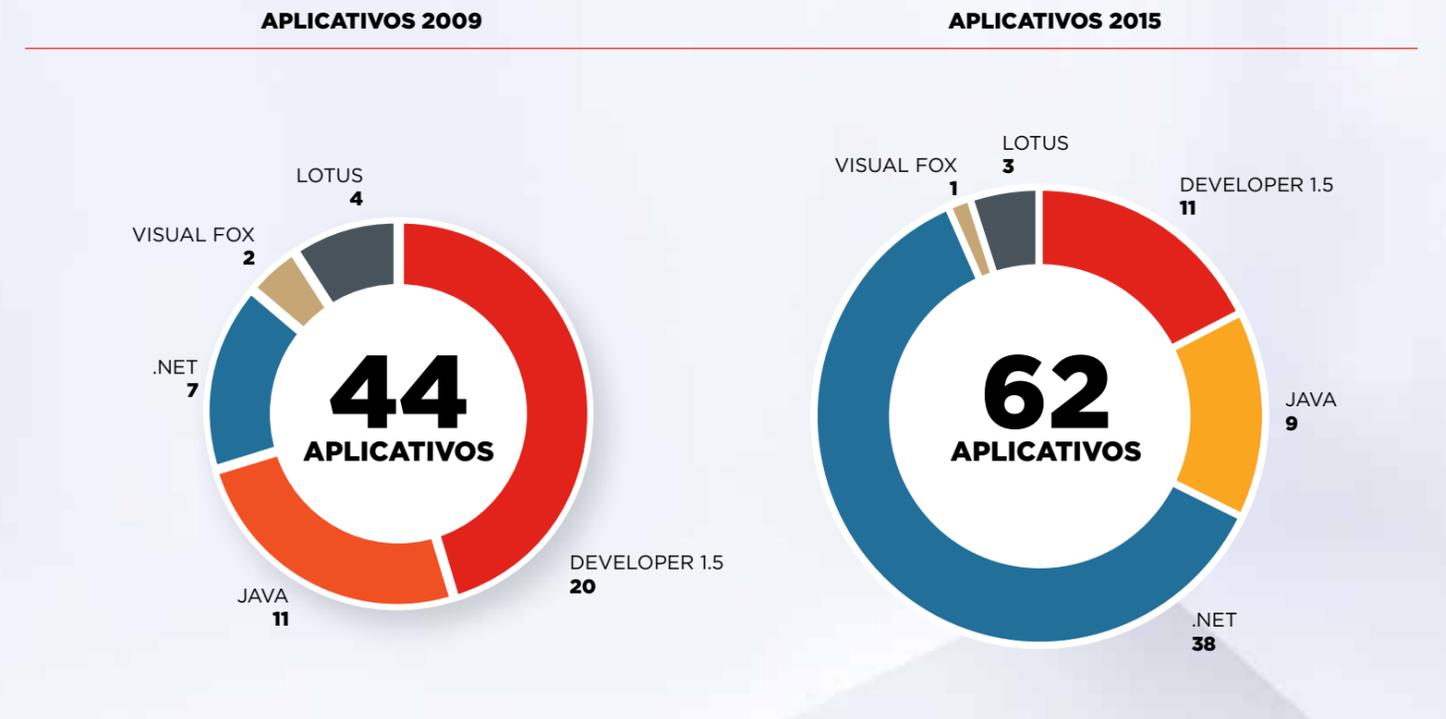
- **SIPAS:** aplicativo Informático que permite el desarrollo del proceso administrativo sancionador de forma automatizada
- **Sistema de Gestión de Procuraduría:** permite la gestión de defensa pública y seguimiento de los procesos judiciales relativos a las responsabilidades penales y civiles

**instalación de software especializado**

Para mejorar la calidad del servicio informático brindado a las unidades orgánicas de producción y de apoyo, se adquirió e instalaron aplicativos especializados de diversas características para su administración, que entre sus principales beneficios, han permitido:

- Aumentar el nivel de seguridad informática de la red de La Contraloría
- Disponer de medios de almacenamiento para los sistemas que soportan los procesos críticos de la Institución
- Visualizar los documentos digitalizados, y llevar a cabo una visualización controlada y auditada
- Determinar las vulnerabilidades y niveles de riesgo que tienen los servidores
- Permitir el control preventivo de virus informáticos en estaciones finales, así como la gestión de accesos a dispositivos periféricos
- Disponer de una plataforma de base de datos de contingencia
- Contar con soporte remoto para la instalación de aplicaciones y supervisión de servidores y estaciones de trabajo
- Contar con respaldos de seguridad para los servidores que soportan las aplicaciones de misión crítica

El siguiente gráfico muestra la situación en mayo 2009 y diciembre 2015 en cuanto al uso de lenguajes de programación para los aplicativos desarrollados por La Contraloría.



Fuente: Gerencia de Desarrollo





# *Justicia*

“

*Obrar con la razón y la ley*

“A TRAVÉS DE LAS DEMANDAS LEGALES Y DE SU CAPACIDAD ADMINISTRATIVA SANCIONADORA, LA CONTRALORÍA PROCURA QUE LOS ACTOS DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PÚBLICOS SE ENMARQUEN DE ACUERDO A LEY, COMBATIENDO LA CORRUPCIÓN EN PERJUICIO DEL ESTADO.”

”

## 03

## AMPLIACIÓN DEL ALCANCE DEL CONTROL Y APERTURA ORGANIZACIONAL

### Nuevas atribuciones y capacidades para la proyección funcional

#### EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO SANCIONADOR

**ANTE EL BAJO NIVEL DE SANCIÓN APLICADO** por los titulares de entidades<sup>24</sup> y haciendo uso de sus atribuciones, La Contraloría presentó al Congreso de la República un proyecto de ley por el cual se le otorgan facultades para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional. La propuesta se concretó con la aprobación de la Ley N° 29622, que asignó potestad sancionadora administrativa a la Contraloría General de la República para hacerse cargo, ella misma, de la

sanción a los funcionarios o servidores públicos que incumplieron gravemente con sus deberes y generaron perjuicio al Estado.

El reglamento de la citada ley<sup>25</sup>, por encargo de la misma, termina de describir las conductas infractoras por responsabilidad administrativa funcional para casos graves y muy graves, así como, establece los rangos base de las correspondientes sanciones.

#### CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

El procedimiento sancionador comprende dos instancias:

- La primera instancia está a cargo de La Contraloría, está constituida por un órgano instructor y un órgano sancionador, ambos con autonomía técnica en sus actuaciones. El órgano instructor se encarga de las investigaciones, determina las infracciones y propone las sanciones ante el órgano sancionador, quien con resolución motivada impone o desestima las sanciones propuestas.
- La segunda instancia corresponde al Tribunal Superior de Responsabilidades Administrativas (TSRA), que resuelve las apelaciones contra las decisiones del órgano sancionador.

#### SUSPENSIÓN TEMPORAL DE CUENTAS BANCARIAS DE ENTIDADES

Una medida de cautela económica instaurada para el año 2006, fue retomada en el 2014 con la Ley N° 30115 de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año 2014, incorporando desde ese momento a La Contraloría entre los or-

ganismos que puedan solicitar la suspensión temporal de operaciones en las cuentas bancarias de las entidades públicas donde se adviertan situaciones de conocimiento público que pongan en riesgo el adecuado uso de los fondos públicos asignados, con el objetivo de evitar la generación de mayores perjuicios al Estado.

En aplicación de dicha facultad, La Contraloría solicitó en el año 2014 la imposición o prórroga de la suspensión de las cuentas bancarias de: los Gobiernos Regionales de Áncash, Tumbes y Cerro de Pasco, de las municipalidades provinciales de San Román, Chota y Chiclayo, y de las municipalidades distritales de Vilcabamba, Chavín de Huantar, San Marcos y Olmos; y en el 2015, del Proyecto Especial Recursos Hídricos del gobierno regional Tacna, las municipalidades provinciales de Islay y Morropón, las municipalidades distritales de Punta Bombón, Deán Valdivia y Cocachacra, y la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de la región Lambayeque.

En paralelo a la suspensión de las cuentas bancarias, La Contraloría dispuso la ejecución de auditorías de cumplimiento y exámenes especiales que revelaron irregularidades de connotación penal, civil y administrativa en las entidades cuestionadas, destacando los casos de los Gobiernos Regionales de Áncash y Tumbes.

#### CARÁCTER DE PERICIA INSTITUCIONAL DE LOS INFORMES DE CONTROL

Con la finalidad que los informes de control, en atención a su naturaleza, sean adecuadamente considerados en los procesos de denuncia penal La Contraloría elaboró un proyecto legislativo que fue aprobado por el Congreso de la República con la Ley N° 30214, de junio de 2014. Dicha ley otorga a los mencionados informes la calidad de pericia institucional extra procesal “cuando hayan servido de mérito para formular denuncia penal en el caso establecido por el literal b) del inciso 2 del artículo 326° del presente Código (Procesal Penal) o cuando habiendo sido elaborados en forma simultánea con la investigación preparatoria sean ofrecidos como elemento probatorio e incorporados debidamente al proceso para su contradicción”.

**La Contraloría presentó al Congreso de la República un proyecto de Ley por el cual se le otorgan facultades para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional. La propuesta se concretó con la aprobación de la Ley N° 29622**

<sup>24</sup> Como resultado de las auditorías efectuadas por La Contraloría entre los años 2001 y 2010, se identificaron un total de 466 recomendaciones cuyo estado arrojaba que el 66% se encontraban en proceso de implementación y pendientes.

<sup>25</sup> Aprobado con Decreto Supremo N.° 023-2011-PCM.

**Dra. Lisa BHANSALI**  
 ASESORA GLOBAL PARA GOBERNABILIDAD Y  
 ANTICORRUPCIÓN, BANCO MUNDIAL

Fuad Khoury, durante su gestión a la cabeza de La Contraloría General del Perú, se ha destacado por impulsar políticas destinadas a prevenir la corrupción y el conflicto de interés en múltiples sectores, tanto público como privado. Una de las iniciativas más innovadoras de La Contraloría en estos últimos años ha sido el programa llamado "Auditores Juveniles", cuyo principal objetivo ha sido educar a los jóvenes en el uso de los instrumentos básicos que permiten una sana rendición de cuentas.



Por su naturaleza especial, que incluye evidencias (elementos probatorios) de diverso tipo obtenidas durante su ejecución, tales como declaraciones personales, documentos, evaluaciones y pericias, entre otras, los informes técnicos especializados elaborados fuera del proceso penal por La Contraloría.

Al incorporar el artículo 201-A al Código Procesal Penal, la Ley N° 30214 dispone que la sustentación y el correspondiente examen o interrogatorio se efectúe con los servidores que designe la entidad estatal autora del informe técnico. Esta disposición obedece al carácter institucional del informe.

**CONTROL PREVIO DE OBRAS POR IMPUESTOS**

La Contraloría tiene la atribución<sup>26</sup> de informar previamente sobre las operaciones, fianzas, avales y otras garantías que otorgue el Estado, inclusive los proyectos de contrato que en cualquier forma comprometa su crédito o capacidad financiera.

Mediante la Ley N° 29230, que impulsa la inversión pública regional y local con participación del

sector privado, conocida como Ley de Obras por Impuestos, en el año 2008 se aprobaron medidas con el objeto de acelerar la ejecución, con la participación del sector privado, de proyectos de inversión pública de impacto regional y local (en una primera etapa), incluyéndose posteriormente a las universidades públicas mediante la Ley N° 30056 y a las entidades del gobierno nacional a través del artículo 17° de la Ley N° 30264. En aplicación de esta ley las empresas privadas pueden recuperar el monto total de la inversión, con cargo a su impuesto a la renta.

Dicha ley y sus posteriores modificaciones disponen que La Contraloría participe en los procesos de Obras por Impuestos a través de la emisión de un informe previo, antes de la aprobación de las bases y del convenio de inversión pública para los procesos de selección de la empresa privada encargada de financiar y ejecutar el proyecto, así como de la empresa privada supervisora, de acuerdo a la normativa vigente.

El Informe previo es un documento técnico que contiene el resultado del proceso de revisión, análisis y consistencia de la documentación que la sus-

tenta, incluido el proyecto de convenio y bases del proceso de selección, las opiniones favorables y la adecuación de la información presentada al respectivo marco aplicable. Cabe precisar, que dicha evaluación no constituye en sí misma una autorización o aprobación de la operación, ni limita el ejercicio del control posterior. Producto de este trabajo, La Contraloría formuló importantes aportes para la mejora del marco legal de dicho mecanismo, e

implementó los arreglos institucionales para su adecuada atención.

El análisis de los resultados de los informes previos en materia de Obras por Impuestos denota que los montos solicitados han ido en constante ascenso durante los últimos años y que se concentran en un 59% (1,537 millones de soles) en los gobiernos locales, según se aprecia en el siguiente cuadro:

**DETALLE DE OPINIÓN PREVIA EN OBRAS POR IMPUESTOS SEGÚN NIVEL DE GOBIERNO 2009-2015**  
 (Millones de soles)

NIVEL DE GOBIERNO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	MONTO EVALUADO TOTAL
Nacional							99.16	99.16
Local	1.72	10.83	20.18	331.32	399.91	507.54	265.07	1,536.56
Regional		99.80	15.18		272.68	274.82	314.38	976.86
<b>TOTAL</b>	<b>1.72</b>	<b>110.63</b>	<b>35.36</b>	<b>331.32</b>	<b>672.59</b>	<b>782.36</b>	<b>678.61</b>	<b>2,612.58</b>

Fuente: Departamento de Control Previo



26. Literal I) del artículo 22 de la Ley N° 27785.

### REACTIVACIÓN DE ATRIBUCIONES EN MATERIA DE CONTROL INTERNO

Mediante la Ley N° 29743, publicada el 9 de julio de 2011, La Contraloría reactivó sus atribuciones respecto al control interno, generando una estrategia basada en el fortalecimiento de su rectoría institucional y en la implantación de incentivos para fortalecer dicho control.

Conforme a la Ley N° 27785, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control.

La Ley N° 28716 (Ley de Control Interno de las entidades del Estado), publicada el 18 de abril de 2006, tiene como objeto la implantación, funcionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado. Entre otros, establece la obligación de los titulares y funcionarios de la entidad en la implantación y funcionamiento del control interno, debiendo velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades con sujeción a la normativa legal y técnica aplicable, así como de organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno. Asimismo, reconoce la atribución de La Contraloría para que, conforme al artículo 14° de su ley orgánica, dicte la norma técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado.

Sin embargo, el Decreto de Urgencia N° 067-2009, al incorporar el cuarto párrafo al artículo 10° de la Ley N° 28716, estableció que la normativa técnica de control que dicte La Contraloría será de aplicación progresiva condicionando su vigencia a la aprobación de otras normativas.

En el marco de las atribuciones conferidas, a propuesta de La Contraloría se ha logrado incluir en la Ley N° 30372, del Presupuesto del Sector Público para el año 2016, el artículo que establece que todas las entidades del Estado tienen la obligación de implementar su Sistema de Control Interno (SCI) en un plazo máximo de 36 meses. Otras actividades realizadas han sido:

- La evaluación del grado de implementación del control interno en las entidades del Estado. Para el año 2014, se consideró 655 entidades que tienen jefes en los Órganos de Control Institucional, donde el nivel de implementación alcanzado fue de 25%, correspondiendo al Gobierno Central un promedio de 36% y a los Gobiernos Regionales y Locales un promedio de 20%
- El diseño de un aplicativo informático para facilitar la evaluación del proceso de implementación del control interno, a través del cual las entidades pueden autoevaluarse y registrar sus avances en control interno
- Difusión de la normativa de control interno y capacitación a los funcionarios públicos, incidiendo en las ventajas de su implementación

### DESARROLLO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

#### Creación de nuevas Oficinas Regionales de Control (ORC)

La creación de ORC se enmarca en la necesidad de reforzar el alcance del control en los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y órganos desconcentrados que, como consecuencia de la descentralización del país, dispusieron de mayor transferencia de recursos financieros para la provisión de servicios. Así mismo, permiten una mejor integración del Sistema Nacional de Control, al aproximar las relaciones funcionales y de supervisión con los OCI comprendidas en su ámbito de control.

Por ello, en la formulación estratégica de los periodos 2010-2012 y 2012-2014 se consideraron los objetivos “Descentralizar y Desconcentrar La Contraloría General de la República” y “Reorganizar, descentralizar e integrar la CGR”, respectivamente, los mismos que posibilitaron la ampliación de la cobertura de los servicios de control y la canalización de las denuncias ciudadanas frente al uso indebido de los recursos públicos.

De acuerdo a los lineamientos estratégicos, entre el 2010 y el 2016 se han creado ocho nuevas ORC,

**Se han creado ocho nuevas ORC, las mismas que se encuentran en Huancavelica, Pucallpa, Tumbes, Chachapoyas, Puerto Maldonado, Chimbote, Callao y Moquegua. En el mismo período, se crearon cinco Oficinas de Coordinación Regional (OCR), correspondientes a Lima Metropolitana, Lima Provincias, Centro (Huancayo), Sur (Arequipa) y Norte (Chiclayo).**

las mismas que se encuentran en Huancavelica, Pucallpa, Tumbes, Chachapoyas, Puerto Maldonado, Chimbote, Callao y Moquegua. En el mismo período, se crearon cinco Oficinas de Coordinación Regional (OCR), correspondientes a Lima Metropolitana, Lima Provincias, Centro (Huancayo), Sur (Arequipa) y Norte (Chiclayo).

#### PROYECCIÓN NACIONAL A TRAVÉS DE ALIANZAS

Las alianzas estratégicas con actores clave constituyen un componente esencial de la modernización de La Contraloría para lograr una mayor eficacia en la lucha contra la corrupción, promover acciones preventivas y adoptar buenas prácticas para la gestión institucional. En este marco, en el período 2009-2016 La Contraloría suscribió 38 convenios a nivel nacional enmarcados en tres ejes fundamentales:

#### ● Primer eje: Cadena de Valor Anticorrupción.

Orientada a una acción interinstitucional articulada para la prevención, detección, investigación y sanción de actos de corrupción, a cuyo efecto se han suscrito acuerdos con el Ministerio Público y el Poder Judicial que han permitido la actuación conjunta en casos de delitos graves, complejos y de repercusión nacional, la creación de un equipo de Auditoría Forense en La Contraloría y el acceso a los sistemas de información del Ministerio Público.

De los acuerdos suscritos, en este eje podemos destacar:

**1) Ministerio Público.** Procura la articulación de las competencias en materia de fiscalización y sanción de la corrupción, el acceso a los sistemas de información del Ministerio Público como los sistemas de Jurisprudencia Anticorrupción, Información de Apoyo al Trabajo Fiscal, Gestión Fiscal y Registro Nacional de Detenidos y Sentenciados a Pena Privativa de Libertad; así como, la creación e implementación de carpetas de control en apoyo a las investigaciones del Ministerio Público para mejorar la oportunidad y sustento de sus casos.

**2) Ministerio Público y Poder Judicial (Convenio Tripartito).** Constitución de un equipo de auditoría forense para realizar investigaciones especializadas dentro de las acciones conjuntas que se efectúan en casos de delitos graves, complejos y de repercusión nacional, estableciendo protocolos que articulen acciones en la lucha contra la corrupción.

#### ● Segundo eje: Transparencia, prevención y combate a la corrupción.

Orientada a promover la transparencia en las instituciones del Estado, el control preventivo de los bienes y recursos públicos, el fomento de una cultura de ética y probidad en los funcionarios; así como a la promoción de compromisos de integridad con los estamentos representativos del sector privado.

De los acuerdos suscritos, en este eje, se destacan:

- 1) **Ministerio de Educación.** Desde el año 2010 se viene efectuando la difusión de una cultura anticorrupción a nivel escolar en 22 ciudades del país, a través del Programa "Auditores Juveniles", habiéndose realizado un total de 6,627 veedurías escolares en 1,115 colegios con la intervención de 300,000 auditores juveniles. Dicho programa permitió la capacitación de 3,710 docentes en 112 talleres.
- 2) **Jurado Nacional de Elecciones.** Difusión conjunta de la campaña "Postula con la tuya" en los procesos electorales desde el año 2011, con la finalidad de prevenir el uso irregular de los bienes y recursos públicos para fines electorales.
- 3) **Jurado Nacional de Elecciones, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil y Oficina Nacional de Procesos Electorales (Convenio Marco).** Acciones conjuntas de prevención en el marco del proceso electoral 2014, capacitaciones sobre alertas ciudadanas, marco normativo y procedimientos para su ejecución.
- 4) **Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.** Fortalecimiento de las capacidades de los auditores, mediante el desarrollo del Programa Especializado "La actividad empresarial del Estado, responsabilidad gubernamental y control interno".
- 5) **Presidencia del Consejo de Ministros, Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), Cámara de Comercio de Lima (CCL), Sociedad Nacional de Industrias (SNI).** Compromiso por la Integridad. Promoción del compromiso empresarial de los agremiados (empresas) para trabajar contra la corrupción, del fomento de una cultura de valores y de la vigilancia ciudadana, y de la investigación de La Contraloría de actos que pongan en peligro la función o el servicio público.

6) **Cámara de Comercio de Lima y Perucámaras.** Difusión de la cultura anticorrupción en el mencionado gremio y la atención a las denuncias de corrupción de los asociados que interactúan con las instituciones públicas.

● **Tercer eje: Acceso a la información y capacitación.**

Procura el acceso de La Contraloría a los sistemas de información y bases de datos de las entidades, el intercambio de información útil para los fines de control gubernamental y la capacitación respectiva, que permitan un mejor desempeño institucional en los procesos de control.

Se destacan los siguientes acuerdos:

- 1) **Ministerio de Economía y Finanzas.** Acceso a importantes fuentes de información del MEF, tales como el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el Sistema de Integración Contable de la Nación (SICON), y el Sistema Nacional de Inversión pública (SNIP), entre otras.
- 2) **Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.** Acceso desde el año 2009, a información de publicidad registral de la SUNARP.
- 3) **Ministerio del Interior.** Acceso a información del movimiento migratorio de personas y a referencias sobre antecedentes penales de personas investigadas.

**En el período 2009-2016,  
La Contraloría suscribió 38  
convenios a nivel nacional, los  
que corresponden a diversas  
finalidades.**



4) **Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado.** Acceso al SEACE, así como capacitación en contrataciones del Estado a profesionales encargados de las contrataciones en las entidades públicas. Los programas son impartidos y certificados por la Escuela Nacional de Control conjuntamente con el OSCE.

5) **Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.** Acceso a información de identificación de personas naturales para su utilización en el desarrollo de los servicios de control.

6) **Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (UIF).** Acceso a información de operaciones activas del sistema financiero e información de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), en casos de personas fiscalizadas por declaraciones juradas.

7) **Congreso de la República.** Participación de profesionales de La Contraloría y del Congreso en actividades de apoyo técnico especializado y capacitación.

8) **Universidad de Lima.** Generación de conocimiento científico sobre la gestión pública a través de la ejecución de actividades conjuntas de investigación.

### TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

A través del proceso de modernización, La Contraloría adoptó una serie de acciones destinadas a reforzar todos los mecanismos que contribuyan a lograr una mayor transparencia en la administración pública, en el entendido que ésta es uno de los pilares en la lucha contra la corrupción.

Las primeras acciones adoptadas por La Contraloría, se orientaron a velar por el cumplimiento de las normas que regulan la transparencia y el acceso a la información pública, haciendo públicos: los resúmenes de los informes de los servicios de control realizados, la parte pública de las declaraciones juradas que presentan los funcionarios y los Informes anuales de gestión presentados al Congreso de la República, entre otros. Asimismo, La Contraloría promovió que las entidades publiquen en sus portales de transparencia las recomendaciones de los informes de auditoría y el estado de su implementación.

Posteriormente los esfuerzos institucionales se orientaron a viabilizar la participación ciudadana

**A través del proceso de modernización, La Contraloría adoptó una serie de acciones destinadas a reforzar todos los mecanismos que contribuyan a lograr una mayor transparencia en la administración pública, en el entendido que ésta es uno de los pilares en la lucha contra la corrupción.**

en la labor de fiscalización de la gestión pública, para lo cual se desarrollaron las siguientes herramientas de e-control: *Denuncias, Declaraciones Juradas, Rendición de Cuentas, Barómetro de la Gestión Pública, e INFObras.*

Adicionalmente, se desarrollaron diferentes programas, tales como el de *Audidores Juveniles, Promoción de Ética en la Gestión Pública, Postula con la Tuya* y las *Conferencias Anuales Anticorrupción Internacionales (CAAI).*

### Paul Felipe LAGUNES

PROFESOR EN LA ESCUELA DE ASUNTOS PÚBLICOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE COLUMBIA - EEUU.

El liderazgo se demuestra con apertura. En mi calidad de académico agradezco a La Contraloría General de la República del Perú en la persona del señor Contralor Fuad Khoury Zarzar, por la oportunidad brindada para colaborar en el desarrollo de estudios sobre la honestidad y eficiencia en la gestión pública. Dicha colaboración se centró en el Sistema de Información de Obras Públicas INFOBRAS, una herramienta moderna y amigable que promueve la transparencia y que por sus méritos viene siendo reconocida por la comunidad internacional.



### NUEVOS PROGRAMAS DE PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN

#### Instrumentos de e-control y transparencia



#### INFObras

Es un sistema de información de obras públicas alojado en una plataforma Web que conjuga dos componentes: la transparencia en la gestión y la promoción de la participación ciudadana en el control público. A partir del año 2013 se establece la obligatoriedad a todas las entidades del Estado de registrar la información sobre la ejecución de obras públicas, permitiendo acceder a

información integrada y homogénea facilitando su seguimiento y supervisión.

A la fecha, se han registrado 1'629,065 visitas al portal ([www.infobras.gob.pe](http://www.infobras.gob.pe)), donde, al cierre del año 2015, se registraron 48,918 obras por un monto total de 209,5 miles de millones de soles. En el cuadro de la siguiente página se muestra la evolución del registro de obras y sus montos por año.

El acceso a la información de las obras públicas de todo el país es posible desde la computadora o de dispositivos móviles y comprende: el avance físico y financiero de la obra, el monto asignado, el periodo estimado de ejecución, el tipo de ejecución (administración directa, por contrata, etc.), fotografías de los avances de obras, entre otros. Así mismo, ofrece un espacio a la ciudadanía para comentar sobre las obras de su interés.

Con respecto a la labor de control, ésta se ha visto incrementada y beneficiada al ofrecer información básica de obras públicas, tal como: cantidad de obras en ejecución, estado de avance de las mismas, cumplimiento del plazo de ejecución, entre los principales indicadores.

Antes de la implementación de esta herramienta, un ciudadano que requería esta clase de información debía contar con cierta preparación o conocimiento de las entidades públicas que la administran; es decir, si quería saber sobre el proyecto de inversión, tenía que acudir al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), si la consulta era sobre los pagos o desembolsos financieros, debía revisar el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), si era sobre los contratos, debía de acudir al Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), y si quería saber sobre el estado del avance de la obra, no había cómo saberlo, pues esta información no estaba registrada por ningún organismo público o privado. La inexistencia de espacios institucionalizados y amigables que permitieran la articulación de los sistemas y la transparencia de la información sobre las obras públicas, hacía escasa o nula la participación de la ciudadanía constituyendo un factor limitante adicional de la función de control sobre las obras públicas.

**AMPLIACIÓN DEL ALCANCE DEL CONTROL Y APERTURA ORGANIZACIONAL**

Concebida en el año 2009, la idea de implementar el sistema INFObras, este se desarrolló con el apoyo del Programa “Buen Gobierno y Reforma del Estado” de la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ), implementándose y ejecutándose en el año

2012. La herramienta ha sido ganadora del concurso “Buenas Prácticas de Gestión Pública- Año 2015” en la mención Transparencia y Acceso a la Información”. Además, es un referente internacional, y ha sido replicado por La Contraloría de Chile.

**CANTIDAD Y MONTO DE OBRAS REGISTRADAS EN EL APLICATIVO INFOBRAS**

	2012	2013	2014	2015	CONSOLIDADO
TOTAL DE OBRAS REGISTRADAS (Unidades)	6,572	10,759	14,767	16,820	48,918
MONTO DE OBRAS REGISTRADAS (Millones de S/.)	79,345	24,765	48,469	56,961	209,540
INVERSIÓN PROMEDIO (Millones de S/.)	12	2	3	3	

Fuente: Gerencia de Estudios y Gestión Pública



**Barómetro de gestión pública**

Alojado en el portal de La Contraloría, ofrece de manera sencilla y clara, desde agosto de 2013, información de un conjunto de 60 indicadores clasificados en tres áreas: Indicadores de Gestión, Sociales, e Índice de Desarrollo Humano, y en 12 temas (Indicadores de Presupuesto, de Contrataciones, de Vivienda y Hogar, de Educación, de Salud, de Identidad, de Empleo, de Tecnologías de la Información, Vida Larga y Saludable, Logro Educativo, Nivel de Vida Digno y Nivel de Desarrollo Humano), incluyendo cuadros y gráficos comparativos, así como información sobre el quehacer de los Gobiernos Regionales y municipalidades provinciales y distritales en temas de presupuesto, contrataciones e inversiones, así como la situación socio-económica que presentan sus territorios o jurisdicciones.

Esta herramienta permite a las autoridades y sociedad civil contar con información gerencial sobre el desempeño de los gobiernos locales y regionales en aspectos relacionados a la gestión gubernamental e indicadores sociales de sus jurisdicciones.

El Barómetro está dirigido a organizaciones de la sociedad civil, con el fin de desarrollar competencias y habilidades en los representantes de organizaciones no gubernamentales, comités de vigilancia, medios de comunicación y líderes de opinión a nivel regional para fortalecer la labor de vigilancia que ejecutan a nivel nacional.

Su implementación se gestó a finales de 2011, cuando La Contraloría suscribió un Memorando de Entendimiento con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), estableciéndose las bases para promover prácticas de buen gobierno y fortalecer una gestión pública basada en resultados, por lo cual se comprometieron a una mutua colaboración para la adaptación e implementación del Barómetro.

Esta herramienta ha sido finalista en el concurso “Buenas Prácticas de Gestión Pública 2015”, en la mención Transparencia y Acceso a la Información Pública.



**Declaraciones Juradas en Línea**

La Contraloría incrementó el número de entidades que hacen uso del Sistema de Registro de Declaraciones Juradas en Línea, pasando de 3.8% al inicio de la gestión a 82% en la actualidad. A su vez, la atención de expedientes con relación a los ingresos pasó de 60% en 2009 a 99% en la actualidad.

De otro lado, al inicio de la gestión el 12% de los casos de fiscalización de declaraciones juradas fueron derivados al Ministerio Público, debido a un posible incremento patrimonial no justificado, para que de estimarlo procedente y de acuerdo a sus atribuciones y competencias profundice los hechos advertidos. Este porcentaje superó el 30% en los años 2011 y 2012 y se incrementó a 21% en el año 2014.

**AMPLIACIÓN DEL ALCANCE DEL CONTROL Y APERTURA ORGANIZACIONAL**

Si bien anteriormente se contaba con un sistema en línea, éste era utilizado de manera incipiente (3.8%) por parte de las entidades públicas. La mayor parte de los declarantes elaboraban de forma manual sus declaraciones y las entregaban de forma física.

Así también, las gestiones realizadas e iniciativa legislativa presentada por La Contraloría consiguieron reforzar el marco jurídico a través de la Ley N° 30161<sup>27</sup> que amplía la relación de sujetos obligados, mejorando la presentación, remisión, publicación, recepción, registro, archivo y fiscalización de la declaración jurada; así como, estableciendo un catálogo de infracciones y sanciones que cautela su cumplimiento. La Contraloría participó activamente en la elaboración de su Reglamento, el mismo que debe ser emitido para la operación de las innovaciones incorporadas.

También se actualizó la Directiva N° 013-2015-CG/GPROD, "Presentación, procesamiento y archivo de las Declaraciones Juradas de Ingresos, y de Bienes y Rentas de los funcionarios y servidores públicos del Estado", desarrollándose campañas de capacitación a funcionarios y directores generales de administración de las entidades en el país. Esta labor involucra un análisis bajo dos enfoques, uno preventivo y otro fiscalizador.

Es así, que el número de declaraciones juradas remitidas a La Contraloría se incrementó progresivamente año a año, disminuyendo el número de declaraciones juradas elaboradas manualmente e incrementándose las declaraciones juradas realizadas a través del Sistema de Declaraciones Juradas en Línea.

**PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA**



**Control ciudadano**

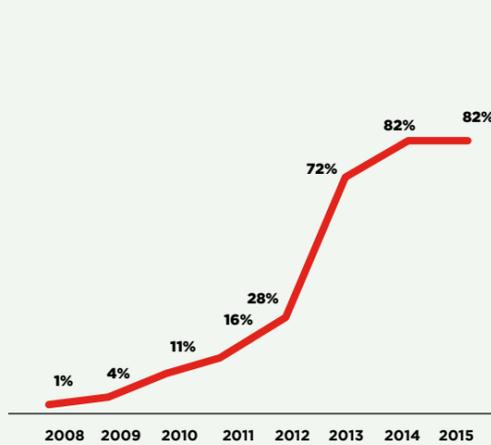
En marzo de 2010 se firmó el convenio de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Educación y se definió que la estrategia para impartir conocimientos a los jóvenes sea a través de sus maestros, en el marco del cual se creó el programa Auditores Juveniles. Éste tiene como objetivo promover los valores éticos y cívicos en jóvenes y niños con el fin de disminuir la tolerancia a la co-

rrupción y prepararlos para ejercer su ciudadanía de manera responsable, de forma más proactiva y principalmente en la búsqueda del beneficio de la comunidad.

Como resultado de la implementación de este programa se logró la participación de 300,000 estudiantes y 3,710 profesores de educación secundaria de 20 regiones del Perú, en 6,627 veedurías a instituciones educativas, municipios, comisarías y Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de su comunidad.

El programa está compuesto por tres componentes: desarrollo de capacidades, elaboración de materiales pedagógicos y ejecución de veedurías escolares.

**PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE HACEN USO DEL SISTEMA DE DECLARACIONES JURADAS EN LÍNEA**



Fuente: Departamento de Auditoría Forense

**EVOLUCIÓN DE LA REMISIÓN DE DECLARACIONES JURADAS**



Fuente: Departamento de Auditoría Forense

<sup>27</sup> Regula la presentación de declaración jurada de ingresos, bienes y rentas de los funcionarios y servidores públicos del Estado, incluyendo a los alcaldes y regidores de los gobiernos locales, a los responsables de la preparación de bases de procesos de contratación pública, integrantes de comités especiales y responsables de preparación de informes que determinen o influyan en el gasto público.



Como parte del mismo, se ha desarrollado y puesto a disposición de la comunidad educativa material pedagógico diverso, tal como: El manual docente “Promoviendo la participación ciudadana a nivel nacional”, la “Guía de veeduría escolar, como propuesta de proyecto participativo”, las programaciones anuales, planificación de unidades didácticas, sesiones de aprendizaje de formación ciudadana y cívica por año de estudios de educación secundaria, y la Guía de uso de los materiales antes mencionados para la implementación de las veedurías escolares. Este material está a disposición de los docentes a través de la página Web institucional <http://doc.contraloria.gob.pe/auditoresjuveniles/materiales.html> y en la del Ministerio de Educación, en la sección “información intersectorial” <http://www.minedu.gob.pe/>.

La iniciativa forma parte de las estrategias para prevenir la corrupción a partir del fortalecimiento de la educación en valores a los futuros ciudadanos, en el respeto a las reglas, a la ley y las instituciones democráticas, y a las distintas consecuencias -individuales y colectivas- de la conducta corrupta y del desapego a las reglas.

Así, la preparación de los estudiantes para el ejercicio de su ciudadanía a través del control social (veedurías escolares), los convierte en aliados en la lucha contra la corrupción.

Así mismo, el programa fue reconocido como un mecanismo para prevenir, detectar, sancionar y erradicar las prácticas corruptas por parte del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC) en la IV Ronda de Análisis, relativa a los “órganos de control superior” - 2013, y ha sido considerado una de las experiencias peruanas más relevantes durante la Segunda Consulta Nacional sobre la Agenda de Desarrollo Post 2015: Monitoreo Participativo para la Rendición de Cuentas, promovida por las Naciones Unidas en el Perú.

## DENUNCIA CIUDADANA

### Servicio de Atención de Denuncias

Busca promover el control social y atender la demanda imprevisible, fomentando la participación ciudadana en el control de los bienes y recursos públicos, y establecer un canal de contacto más directo entre la ciudadanía y La Contraloría.

Tras su implementación, la recepción de expedientes de denuncias pasó de 395 al inicio de la gestión a 1,133 en el año 2015. Los principales tipos de denunciados fueron los ciudadanos (75% de denuncias), el Congreso de la República (19%), las autoridades públicas (5%) y la Secretaría General de la Presidencia (1%).

Su implementación surgió de la necesidad de documentar los procedimientos referidos a las funciones asignadas a esta labor institucional. Al contar con procedimientos documentados, éstos se optimizaron, certificaron e implementaron bajo los estándares establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad, obteniéndose así la Certificación ISO 9001-2008 otorgada por la empresa SGS.

De manera complementaria se ha desarrollado e implementado un nuevo servicio denominado “Aló Contraloría Empresarial”, dirigido a empresas y gremios empresariales, con la finalidad de recibir de manera confidencial y personalizada la información sobre presuntos actos de corrupción o irregularidades en el sector público.

Como parte de la estrategia de difusión, se han realizado capacitaciones en diferentes entidades públicas para un mayor conocimiento de los alcances de la Ley de Protección al Denunciante<sup>28</sup> y del Reglamento que establece el procedimiento de evaluación y verificación de denuncias (para los gremios empresariales). Así también, se han realizado tareas de difusión en diferentes foros nacionales e internacionales, tales como CADE 2015, el foro empresarial más importante del país con más de 1,200 participantes, y el evento “Mecanismos de Protección Administrativa a Denunciados de Actos de Corrupción” en Quito, Ecuador.

## CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

## LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

### Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI

Durante los últimos años, La Contraloría ha tenido una participación muy activa en la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)<sup>29</sup>, de la que es miembro desde 1968, teniendo presencia en tres de los cuatro Comités vigentes, tomando parte en el Subcomité de Auditoría de Rendimiento (del Comité de Normas Profesionales), presidiendo el Subcomité de Auditorías Cooperativas, y participando en el Subcomité de Revisión de Pares (del Comité de Creación de Capacidades), así como formando parte de Grupos de Trabajo de Auditoría de Tecnología de la Información, de Medio Ambiente, de Lucha Contra la Corrupción y Lavado de Activos, de Valor y Beneficio de las EFS (del Comité de Compartir Conocimientos).



<sup>29</sup> Organismo independiente y apolítico fundado en 1953 que congrega a 192 Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de todo el mundo y constituye el marco institucional para la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar a nivel mundial la fiscalización pública exterior y, por lo tanto, fortalecer la posición, competencia y prestigio de las EFS en sus respectivos países. Cuenta con los Grupos Regionales de Trabajo: AFROSAI, ARABOSAI, ASOSAI, PASAI, CAROSAI, EUROSAI y OLACEFS. A ésta última están afiliadas 22 Entidades Fiscalizadoras Superiores de la región, entre ellas La Contraloría. Su propósito es la investigación científica, fomento de educación y conocimientos especiales y la asistencia, coordinación y asesoramiento profesional para las EFS de la región. En 1977, durante el IX Congreso de INTOSAI, los países miembros suscribieron la Declaración de Lima, considerada la Carta Magna de la Auditoría en la Administración Pública.

<sup>30</sup> Organización sin fines de lucro con independencia organizativa y económica, que opera globalmente en cooperación con el Comité de Creación de Capacidades para fortalecer las capacidades institucionales y profesionales de las EFS de países en vías de desarrollo, mediante la implementación de programas acorde a las necesidades de los grupos regionales de INTOSAI.

En el Comité de Creación de Capacidades, La Contraloría ha aportado a través de importantes productos, que han sido incluidos al cuerpo de conocimiento de la INTOSAI, como son: la Base de Datos de Expertos de la INTOSAI, la Guía de Auditorías Cooperativas Superiores (IS-SAI 5800), la Guía para Programas de Auditorías Cooperativas y la Guía para Programas de Pasantía. Respecto de la revisión de pares, La Contraloría ha emitido opiniones técnicas y compartido su amplia experiencia con otras EFS de la región.

Actualmente, La Contraloría forma parte de los siguientes programas globales de la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI)<sup>30</sup>:

- Programa 3i, para la implementación de las Normas Internacionales para Entidades Fiscalizadoras Superiores - ISSAI.
- Auditorías especializadas, auditoría de préstamos soberanos y de los marcos de endeudamiento.
- Mejora del impacto de los informes de control.
- Auditoría Cooperativa de Desempeño sobre Lucha contra la Pobreza.

Esta participación ha permitido no solo el desarrollo de nuevas metodologías, sino el entrenamiento y especialización profesional del capital humano de La Contraloría en diversos tipos de auditoría.

### Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores - OLACEFS

Mediante el liderazgo de algunos órganos y comisiones de la OLACEFS, La Contraloría ha logra-

do un posicionamiento internacional relevante a nivel regional con los países que la conforman (Argentina, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Curazao, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) y global, promoviendo el intercambio de experiencias y conocimientos sobre las prácticas de gestión y control, así como el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales y creación de nuevos productos vinculados al control gubernamental. Es así, que Perú fue miembro del Consejo Directivo de OLACEFS para el período 2014-2015, siendo re-elegido durante la XXV Asamblea General Ordinaria de OLACEFS para el periodo trienal 2016-2018, llevada a cabo en México (2015).

En el año 2014, La Contraloría fue anfitriona y organizadora de la XXIV Asamblea General Ordinaria de la OLACEFS, que se llevó a cabo del 24 al 28 de noviembre en la ciudad de Cusco, donde se abordaron temas y compromisos relacionados con gobernanza y lucha contra la corrupción. Participaron 168 delegados provenientes de 58 entidades fiscalizadoras superiores de 28 países y representantes de 13 organismos internacionales.

En el marco de esta importante Asamblea se suscribió la Declaración de Cusco, la misma que constituye un importante hito para la organización regional.

Así mismo, La Contraloría preside una de las comisiones y participa activamente en siete de las ocho diferentes Comisiones y grupos de trabajo de OLACEFS:

- Preside desde el 2011 la Comisión de Evaluación de Desempeño de las EFS e Indicadores de Rendimiento - CEDEIR
- Participa en las comisiones de: Prácticas de Buena Gobernanza; Participación Ciudadana; Especial de Medio Ambiente; Tecnologías de

la Información y Comunicaciones; Creación de Capacidades; y Comité de Revisión Normativa y Grupo de Trabajo de Obras Públicas

Como resultado del trabajo desplegado en la Presidencia de la Comisión de Evaluación de Desempeño de las EFS e Indicadores de Rendimiento - CEDEIR, La Contraloría difundió y promovió en la región la aplicación del Marco de Medición del Desempeño de las EFS (MMD), herramienta propuesta por la Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI (IDI), contribuyendo en la región con la capacitación de 143 profesionales de las EFS miembros de la OLACEFS y 21 consultores del BID y GIZ, habiéndose aplicado dicha herramienta en 13 EFS: Argentina, Brasil, Costa Rica, Cuba, El Salvador, República Dominicana, Colombia, Ecuador, México, Perú, Guatemala, Nicaragua y Paraguay.



#### Presidencia del Comité de Creación de Capacidades (CCC) de OLACEFS (2008-2015)

Respecto del Comité de Creación de Capacidades (CCC), encargado de crear y desarrollar capacidades para fortalecer y modernizar la labor de control gubernamental a cargo de las EFS integrantes, durante la presidencia del mismo, se capacitó a 4,897 profesionales de las EFS de la región, a través de la aplicación de las diferentes actividades y herramientas desarrolladas y reforzadas, lo que permitió el logro de un alto nivel de satisfacción de necesidades de la región OLACEFS.

Así mismo, se desarrollaron cuatro documentos directrices: *Documento Rector del Sistema de Gestión del Conocimiento*, *Guía de Procedimientos y Funciones del Comité de*

*Creación de Capacidades, Guía Operativa de Pasantías Profesionales de la OLACEFS y Guía del Sistema de Gestión Educativa*; de igual modo, se implementó una plataforma educativa que ofrece 33 cursos virtuales a las entidades fiscalizadoras de la región.

En virtud al Convenio de Donación suscrito entre OLACEFS y el BID, el CCC ha desarrollado el Proyecto Regional: "Mecanismo de Certificación Profesional Internacional en Control y Fiscalización Pública para Funcionarios de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de América Latina y El Caribe", con la finalidad de elevar la calidad profesional, ética y moral de los funcionarios públicos de las EFS y estandarizar la formación en auditoría en la región.

#### Presidencia del Grupo de Trabajo Normativo (GTN) de Manuales, Guías, y Observaciones a la Carta Constitutiva y Reglamento de la OLACEFS

La participación tuvo como objetivo elaborar las disposiciones regulatorias para el adecuado funcionamiento de OLACEFS. Así, el GTN liderado por La Contraloría formuló dos modificaciones a la carta constitutiva, dos manuales y cuatro guías relacionadas con el funcionamiento de sus órganos y creación de capacidades.

#### Actividades con organismos internacionales

La Contraloría suscribió convenios y memorandos de entendimiento a nivel internacional destinados a mejorar sus capacidades, buenas





**Dorothy Ann BRADLEY**  
AUDITORA GENERAL DE BELICE

Agradezco la asistencia proporcionada a la EFS Belice y [quiero] manifestarle que ha sido un placer trabajar con usted y recibir en todo momento su apoyo pleno. Así mismo, reconocemos que la dedicación y compromiso de la EFS Perú en el desarrollo continuo de la comunidad OLACEFS es un testimonio fiel del compromiso directo con su misión y visión.

prácticas y servicios, destacando los convenios de colaboración con las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de Chile, Colombia, China, Costa Rica y Brasil. Así mismo La Contraloría ha realizado la revisión entre pares a las EFS de Belice, El Salvador, Paraguay, Guatemala, Honduras y República Dominicana.

La Contraloría ha construido y consolidado importantes líneas de acción con cooperantes, que describimos:

- **Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID.** Adaptación e implementación del Barómetro de Gobernabilidad en La Contraloría, el mismo que permite proveer información a las autoridades y la sociedad civil sobre el desempeño de los gobiernos locales y regionales en aspectos de gestión gubernamental e indicadores sociales de sus respectivas jurisdicciones; a fin de fortalecer la gestión pública basada en resultados. Así mismo se recibió asistencia técnica en materia de Rendición de Cuentas y Declaraciones Juradas, así como apoyo en la elaboración de materiales de difusión para el proceso de transferencias de gestión administrativa regional y municipal para el año 2014 y del Gobierno Nacional para el año 2016
- **Banco Mundial (BM).** Mejoramiento y agilización de los procesos de selección, designación y contratación de Sociedades de Auditoría (SOA), así como la entrega oportuna de los informes de auditoría. Se desarrollaron actividades relacionadas a auditorías financieras y capacitación en Declaraciones Juradas
- **Unión Europea.** En el marco del proyecto “Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas” (ENLCD) se desarrollaron actividades de capacitación interinstitucional con el Ministerio Público, Poder Judicial, Policía Nacional y Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
- **Cooperación Alemana implementada por la GIZ.** Fortalecimiento y mejora del control interno, de capacidades para el señalamiento de responsabilidades de funcionarios públicos, y

**CONTRALORÍA GENERAL  
DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ**

del desempeño de las entidades públicas con el aporte del control gubernamental, enfatizando en el impacto regional y local. Así mismo, se brindó asistencia técnica en Control de la Gestión en Programas Sociales, Declaraciones Juradas, Denuncias Ciudadanas, Gestión del Conocimiento y Procedimiento Sancionador

- **Centro para la Migración Internacional y el Desarrollo (CIM). Alemania.** Diseño e implementación del Sistema de Información de Monitoreo de Obras Públicas (INFObras), con base al denominado Sistema “CHULLPA” que contó con el asesoramiento de un experto integrado CIM
- **Cooperación Suiza (SECO).** Se financiaron iniciativas de corto plazo correspondientes a la mejora de los sistemas de supervisión y segui-

miento de INFObras, en el marco del Programa de Mejoramiento Continuo (PMC) de la Gestión de las Finanzas Públicas del Ministerio de Economía y Finanzas

- **Embajada de Gran Bretaña.** Con la participación The International Governance & Risk Institute – GovRisk se desarrolló la “Guía para la identificación de riesgos de corrupción en contrataciones del Estado”
- **Sistema de Naciones Unidas.** Con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, se fortaleció el modelo conceptual de la auditoría de desempeño y apoyó el Plan de comunicación y difusión de los resultados de las auditorías de desempeño. Así mismo se elaboró el “Estudio del Proceso de Descentralización



**Monika GONZALEZ-KOSS**  
DIRECTORA ADJUNTA DE LA SECRETARÍA GENERAL  
DE LA INTOSAI

Desde Viena, expresamos en nombre de la Secretaría General de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y del Tribunal de Cuentas de Austria nuestro sincero agradecimiento y reconocimiento al enorme y sostenido servicio prestado a la INTOSAI y a todos sus EFS miembros por el Contralor General de la República del Perú, Fuad Khoury Zarzar, en especial en su liderazgo como presidente del Sub-Comité de la INTOSAI para Auditorías Coordinadas y su alto compromiso para la creación de capacidades de las EFS a nivel global en general, acrecentando el impacto y la calidad institucional de nuestra organización mundial. Su gestión ha sido la expresión del compromiso y de la pasión sumada a su alta profesionalidad para el logro de grandes objetivos y metas.

en el Perú". A través del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) se formuló la "Guía de control preventivo a los Programas Sociales" orientada a fortalecer el control de las políticas sociales para la lucha contra la desnutrición y la pobreza

- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** Brindó asistencia técnica y financiera para la aplicación en La Contraloría de la herramienta "Marco de Medición del Desempeño de la EFS", identificándose los niveles de desempeño y las brechas que requieren mejoras. Del mismo modo, apoyó en materias de auditoría del desempeño
- **Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP).** Con apoyo de la Unión Europea. Participación en cursos de capacitación, entre otros, de "Formación de Formadores"
- **Instituto de Estudios Fiscales IEF del Ministerio de Hacienda de España.** Asistencia técnica, capacitación, pasantías, publicaciones, intercambios académicos, investigación e intercambio de información, con el objeto exclusivo de utilizarla en el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales

Entre los principales acuerdos con las EFS de la región podemos mencionar:

- **Contraloría General de la República de Chile.** Desarrollo de acciones que optimizaron los conocimientos, información y procedimientos existentes sobre control y fiscalización de los recursos públicos. Fortalecimiento de la labor profesional de los funcionarios, de la efectividad en sus procesos de gestión y de la transparencia en la

función pública, cuyos resultados se destacan en los Memorandos de Entendimiento:

- Implementación del "Sistema Integrado de Control de Auditorías - SICA Perú" bajo el concepto Cliente / Producto / Producción y soportado por un aplicativo desarrollado sobre la base del Sistema Integrado de Control de Auditorías-SICA Chile
- Adaptación de la experiencia INFObras de La Contraloría por parte de su similar de Chile que implementó el "Sistema de Control de Obras Públicas GEO-CGR Chile, en el marco de la Cooperación Triangular Sur con la Cooperación Alemana implementada por apoyo de la GIZ
- **Acuerdos para la ejecución de Revisión entre pares.** Posicionamiento regional de La Contraloría en el uso de esta herramienta, así como la adopción de buenas prácticas internacionales en las siguientes EFS:
  - Oficina del Auditor General de Belice
  - Corte de Cuentas de la República de El Salvador
  - Contraloría General de Cuentas de Guatemala
  - Contraloría General de la República de Paraguay
  - Cámara de Cuentas de la República Dominicana (Aseguramiento de la Calidad de los Resultados)
  - Tribunal superior de cuentas de la República de Honduras
- **Acuerdo para la ejecución del Marco de Medición del Desempeño - MMD en la EFS de Honduras**



Presencia en foros internacionales

Conferencia sobre la corrupción a gran y pequeña escala en países en desarrollo

Universidad de Yale  
Connecticut, Estados Unidos de América  
Abril 2014

Ciudades Globales I: Compartiendo Éxitos y Desafíos sobre Corrupción

Universidad de Columbia  
Nueva York, Estados Unidos de América  
Abril 2015

Reunión del Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC),

Washington D.C., Estados Unidos de América  
Marzo 2016

VI Reunión de la Conferencia de Estados Parte del MESICIC

Washington DC, Estados Unidos de América  
Diciembre 2015

Diálogo de Políticas de Desarrollo basado en Recursos Naturales

París, Francia  
Junio y diciembre 2015

Semana de la Integridad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

París, Francia  
Marzo 2015

Foro de Integridad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

París, Francia  
Abril 2016.

Modernización de la Administración Pública

Berlín, Colonia y Bonn, República Federal de Alemania  
Marzo 2015

VI Período de Sesiones de la Conferencia de los Estados parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC)

San Petersburgo, Federación Rusa  
Noviembre 2015.

Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC)

Viena, Austria  
Diciembre 2010

Reunión del Grupo de Expertos sobre protección de denunciantes

Viena, Austria  
Mayo 2014

Sexto periodo de sesiones del Grupo de Trabajo Intergubernamental de Composición Abierta sobre Prevención de la Corrupción

Viena, Austria  
Agosto 2015

Corrupción y Administraciones Tributarias y Financieras

Santa Cruz de la Sierra, Bolivia  
Noviembre 2014

Experiencias y Buenas Prácticas de Participación Ciudadana, Transparencia y Lucha contra la Corrupción en Latinoamérica

Quito, Ecuador  
Diciembre 2014

Seminario Internacional Inversión en la Niñez en América Latina y el Caribe

Quito, Ecuador  
Mayo de 2015

Contabilidad y Responsabilidad para el Crecimiento Económico Regional - CRECER 2015

Quito, Ecuador  
Mayo 2015

Conferencia Mundial de la Iniciativa para la Transparencia en las Industrias Extractivas - EITI

Lima, Perú  
Febrero de 2016

Declaraciones Juradas de funcionarios públicos en América Latina

Santiago, Chile  
Junio 2011

Reunión Global de Contratación Abierta

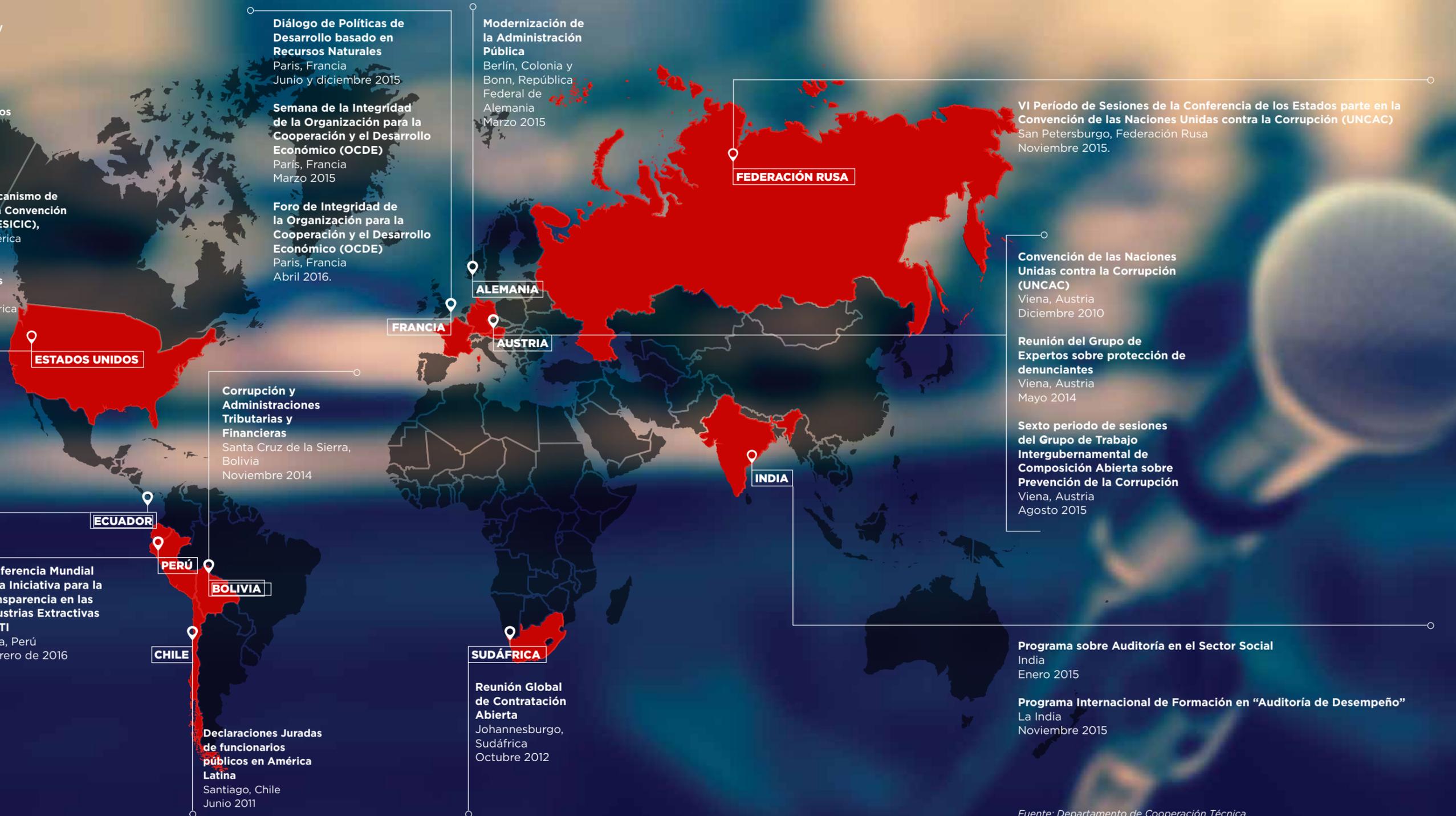
Johannesburgo, Sudáfrica  
Octubre 2012

Programa sobre Auditoría en el Sector Social

India  
Enero 2015

Programa Internacional de Formación en "Auditoría de Desempeño"

La India  
Noviembre 2015



Fuente: Departamento de Cooperación Técnica  
Elaboración: Gerencia Central de Planeamiento Estratégico

## 04

## UNA MEJOR ORGANIZACIÓN CON MAYORES CAPACIDADES

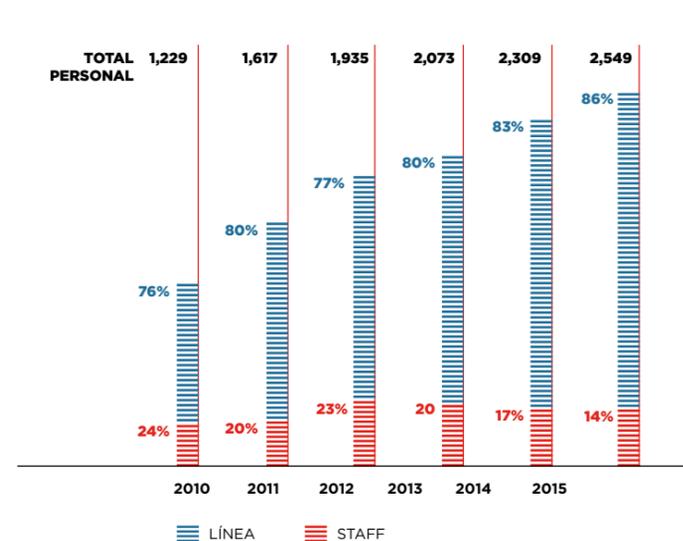
### Afinando el contingente humano para el control



#### EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

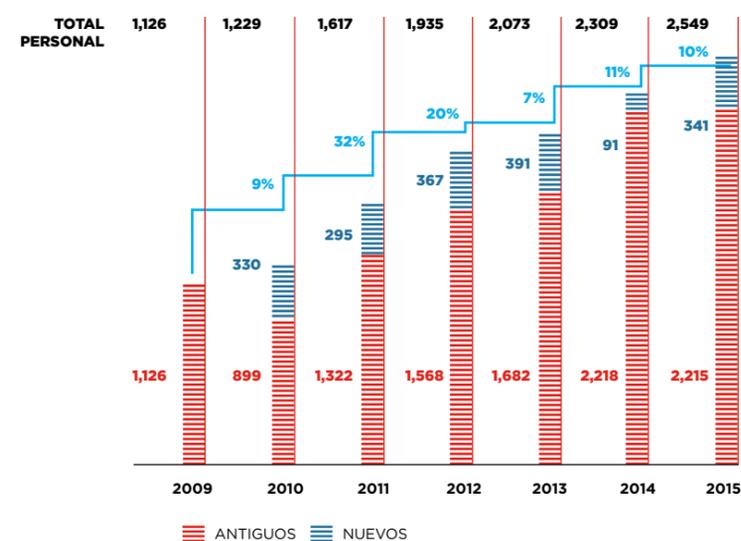
Como parte de las mejoras en la organización y en la definición de funciones de las unidades orgánicas de la Institución, La Contraloría modificó su estructura orgánica, priorizando el fortalecimiento de las unidades orgánicas de producción de servicios de control y el proceso de descentralización, impulsando un crecimiento sostenido conforme se aprecia en los gráficos siguientes.

#### PERSONAL DE UNIDADES ORGÁNICAS DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS DE CONTROL (LÍNEA) Y UNIDADES ORGÁNICAS DE APOYO Y ASESORÍA (STAFF)



Fuente: Departamento de Personal

#### FUERZA LABORAL - CRECIMIENTO DEL CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL 2009 - 2015



Fuente: Departamento de Personal

**La Contraloría modificó su estructura orgánica, priorizando el fortalecimiento de las unidades orgánicas de producción de servicios de control y el proceso de descentralización, impulsando un crecimiento sostenido**

**Promoción de la equidad de género**

Durante el período 2009-2015, La Contraloría promovió las acciones necesarias que garanticen la equidad de género en la contratación de los colaboradores de la institución.

Como se observa en el siguiente gráfico, entre 2009 y 2015 se redujo el porcentaje de personal masculino y se incrementó la incorporación de personal femenino, reduciendo la brecha entre ambos sexos.

**Especialización multidisciplinaria**

Para el cumplimiento de su misión y con el objetivo de optimizar el ejercicio de control gubernamental, La Contraloría ha convocado profesionales calificados de distintas especialidades, buscando así atender la demanda de control gubernamental en todas las entidades del Estado, de manera que se garantice la eficacia, eficiencia, calidad y oportunidad en las labores de control.

Según la profesión, el mayor porcentaje de colaboradores corresponde a la especialidad de Contabilidad, seguida de Derecho e Ingeniería, entre otras de quienes aportan sus conocimientos y profesionalismo sujetándose a las normas y fines del control gubernamental.

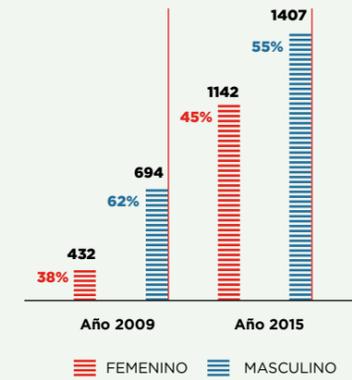


**PERSONAL CAP SEGÚN PROFESIÓN, 2009 Y 2015**

ESPECIALIDAD	2009		2015	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Contabilidad	379	43.00	966	42.59
Ingeniería	203	23.20	431	19.00
Derecho	128	14.63	483	21.30
Economía	77	8.80	136	6.00
Administración	46	5.26	131	5.78
Otras profesiones	34	3.89	96	4.23
Medicina	8	0.91	25	1.10
<b>TOTAL PERSONAL PROFESIONAL CAP</b>	<b>875</b>	<b>100</b>	<b>2268</b>	<b>100</b>

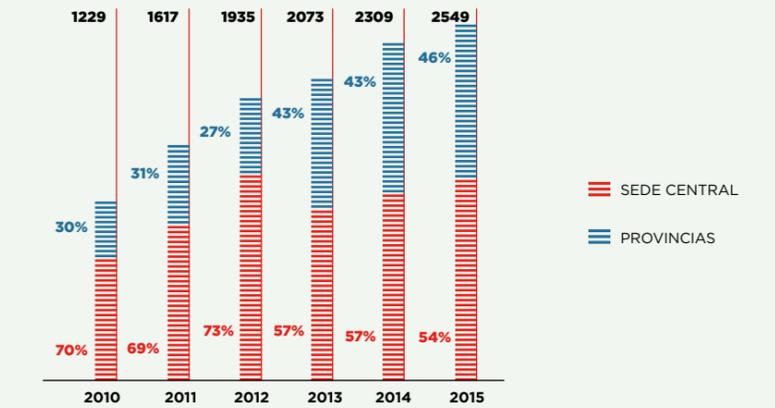
Fuente: Departamento de Personal

**EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO**



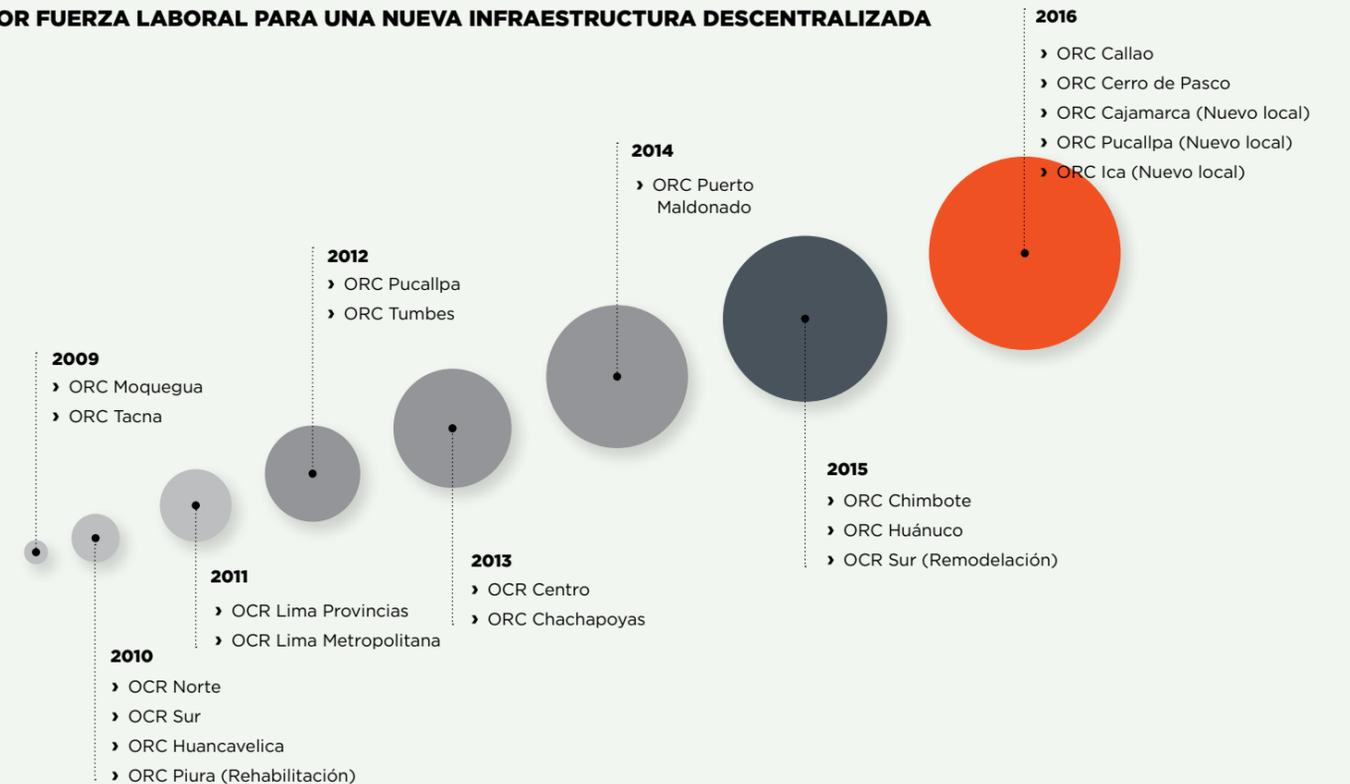
Fuente: Departamento de Personal

**TENDENCIA DE FORTALECIMIENTO DE LA FUERZA LABORAL EN PROVINCIA**



Fuente: Departamento de Personal

**MAYOR FUERZA LABORAL PARA UNA NUEVA INFRAESTRUCTURA DESCENTRALIZADA**



Fuente: Departamento de Ingeniería

**Bases sólidas para la desconcentración**

La Contraloría realizó esfuerzos para dotar de personal a las distintas unidades orgánicas, esto es, las cinco OCR<sup>31</sup> y las ocho ORC<sup>32</sup>, desarrollando al mismo tiempo mecanismos de control descentralizados para garantizar el adecuado uso de los recursos públicos asignados a las entidades a nivel nacional.

**NUEVA CULTURA Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL**

La definición e impulso de estrategias para promover un clima laboral favorable durante el periodo 2009-2016 influyó en la generación de un mayor grado de motivación, pertenencia y compromiso por parte de nuestros colaboradores, haciendo de La Contraloría un mejor lugar para trabajar.

Partiendo del axioma según el cual *“aquello que no se mide, no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede mejorar”*, se incorporó dentro de las buenas prácticas de gestión del recurso humano, la medición anual de clima laboral tanto en la sede Lima como en sus Oficinas Regionales y Órganos de Control Institucional. Las mediciones, se realizaron con el objetivo de conocer la percepción y grado de satisfacción de los colaboradores respecto al ambiente tangible e intangible que en buena cuenta son las relaciones humanas y la infraestructura física donde desarrollan sus labores de manera cotidiana.

Las dimensiones laborales prioritariamente evaluadas durante las mediciones fueron las de comunicación, desarrollo de los recursos humanos, estructura organizacional, funciones y tareas realizadas, liderazgo del jefe inmediato, relaciones laborales, imagen e identificación y condiciones del ambiente de trabajo, siendo estas dos últimas las que obtuvieron el mayor porcentaje de satisfacción: 80% y 78%, respectivamente, durante la última medición realizada.

**A partir de los procesos de capacitación y desarrollo implementados, en 2015 el 87% de los colaboradores logró niveles de desempeño de bueno a sobresaliente.**

Como resultado de las diferentes estrategias de clima laboral ejecutadas se pudo mejorar el grado de satisfacción laboral hasta un 69% según la última medición de clima laboral, lo que significó un incremento de 4%.

**DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO****Gestión del desempeño**

En el marco de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño de los colaboradores ha sido objeto de mejora tanto en su metodología como en la herramienta de aplicación<sup>33</sup>, buscando así contar con un instrumento enfocado y simple para evaluar, lo cual nos permite contar con información clara de la calidad y excelencia de los servicios brindados por los colaboradores.

En ese sentido, la evaluación de desempeño busca una apreciación objetiva de las competencias, aptitudes y capacidades para realizar las actividades y, por tanto, del rendimiento de los colaboradores en función a la familia de puestos a la que pertenecen, con el fin de definir planes de desarrollo destinados a alinear sus capacidades, conductas y resultados individuales. Asimismo, las mejoras continuas al proceso han hecho posible que sea una evaluación simplificada y objetiva, propiciando una cultura de retroalimentación entre los colaboradores y sus jefes evaluadores.

<sup>31</sup> Correspondientes a las regiones de Lima Metropolitana, Lima Provincias, Norte, Sur y Centro.

<sup>32</sup> Que se encuentran bajo el ámbito de las Oficinas de Coordinación Regional

<sup>33</sup> A través de la Resolución de Contraloría N° 008-2015-CG que aprobó la Directiva N° 001-2015-CG/PROCAL "Evaluación de Desempeño", en reemplazo de las directivas de los años 2010 y 2013.



Como resultado de las evaluaciones aplicadas anualmente al personal, se elaboraron estrategias para fomentar el desarrollo de los colaboradores a través del Programa de Fortalecimiento de Capacidades.

A partir de los procesos de capacitación y desarrollo implementados, en 2015 el 87% de los colaboradores logró niveles de desempeño de bueno a sobresaliente.



**Gracias al programa de Jóvenes Talentos, La Contraloría está en condiciones de potenciar jóvenes talentos que vienen mostrando excelente rendimiento y desempeño y aportan un alto valor a La Contraloría.**

Durante el último año, 316 colaboradores ingresantes pasaron por programas de inducción, manifestando un 94% de satisfacción respecto a la calidad de los expositores asignados, la calidad del material educativo, el contenido de los temas, la organización, entre otros.

#### **Programa de Formación de Jóvenes Talentos (FORMAR)**

Siendo el recurso humano su activo estratégico más valioso, La Contraloría implementó estrategias de captación de talentos dentro del mercado laboral, buscando jóvenes profesionales con alto potencial, sólidos valores éticos y morales, y alto grado de desarrollo de competencias y habilidades, con el fin de que sean formados y especializados en las labores inherentes al control gubernamental, desde una perspectiva joven, moderna, creativa y ágil.

#### **Programas de inducción**

Buscando un adecuado alineamiento de las competencias y valores de los colaboradores ingresantes a través de los concursos públicos de méritos con los requeridos por la organización, se robusteció el proceso de inducción dirigido a los nuevos colaboradores. Este proceso consideró no solo los aspectos generales organizacionales de mayor relevancia, sino también la inducción en las llamadas "habilidades blandas" requeridas para los puestos y en los conocimientos técnicos generales respecto al control gubernamental y la gestión pública.

Con la finalidad de obtener mejores resultados y una mayor interiorización personal de la información brindada, los programas de inducción han pasado por un proceso de mejora continua, utilizando como parte de su metodología técnicas de *assessment center*<sup>34</sup>, *coaching*<sup>35</sup> y *neuróbica*<sup>36</sup>.

El equipo reclutado en el período 2009-2016 estuvo constituido por jóvenes talentosos de las especialidades de Derecho, Administración, Contabilidad, Economía, Psicología, e Ingenierías industrial, de Sistemas, Informática, Estadística y Civil. Tras un proceso estricto de selección, recibió una rigurosa capacitación que consideró la formación en habilidades blandas requeridas para su función, conocimientos técnicos de gestión pública y control gubernamental, así como una fase práctica en un puesto real de trabajo, contando para ello con la guía de colaboradores mentores que los orientaron durante todo el proceso hasta su posicionamiento en áreas claves de La Contraloría, donde actualmente prestan sus servicios.

Gracias a este programa, La Contraloría está en condiciones de potenciar jóvenes talentos que vienen mostrando excelente rendimiento y desempeño y aportan un alto valor a La Contraloría.

<sup>34</sup> Busca predecir las conductas de los participantes ante situaciones concretas o tareas que puedan resultar críticas en su puesto de trabajo.

<sup>35</sup> Consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

<sup>36</sup> Gimnasia cerebral o gimnasia mental, compuesta por ejercicios, problemas y rompecabezas mentales que mejoran el rendimiento del cerebro.

**Capacitación a través del Centro de Entrenamiento de La Contraloría**

Con el propósito de vigorizar las capacidades y la formación de los colaboradores de La Contraloría, se aprobó la creación del Centro de Entrenamiento, a cargo de la Escuela Nacional de Control. Dicho centro incorpora una metodología de enseñanza basada en el enfoque por competencias que incide en la mejora de conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a los perfiles de puesto definidos.

Sus programas están organizados en tres niveles generales:

- Programa de Acreditación Básica en auditoría de cumplimiento.

- Programas de Acreditación Intermedia. Especializados según tipo de auditoría: auditoría de cumplimiento, auditoría de desempeño, auditoría financiera y otros temas complementarios.

- Programa de Acreditación Avanzada en dirección y liderazgo.

**Capacitación al Sistema Nacional de Control**

Durante el período 2009-2015 se impartieron 5,394 cursos de capacitación para el Sistema Nacional de Control, de los cuales 2,798 correspondieron a materias de control gubernamental y 2,605 a gestión pública, de manera concordante con el nuevo enfoque de control que considera la ineficiencia en la gestión pública como una de las principales causas que facilitan los hechos de corrupción.

Los eventos de capacitación sumaron un total de 109,001 horas académicas impartidas a 155,328 participantes.

De los 155,328 participantes, 34,988 correspondieron a La Contraloría; a los Órganos de Control Institucional (OCI) 39,577; a las Sociedades de Auditoría (SOA) 3,209; a Convenios 4,932 y a Otros funcionarios 72,622.

En Lima se dictaron 3,343 cursos, en el interior del país 1,658 y bajo la modalidad virtual 393.

De los 155,328 capacitados, 133,332 recibieron la capacitación bajo la modalidad presencial y 21,996 bajo la modalidad virtual.

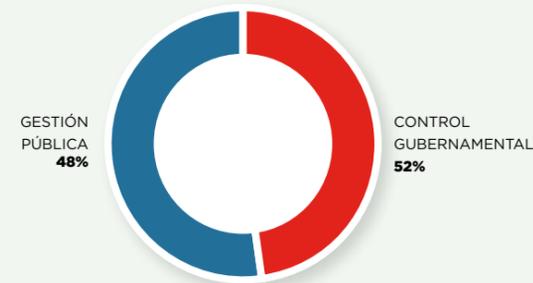
En cuanto al origen de los participantes, 92,281 fueron de Lima (59.4% del total) y 63,047 de provincias (40.6% del total).

En cuanto al personal capacitado por la Escuela Nacional de Control<sup>37</sup>, el porcentaje del mismo pasó de 33.6% en el 2009 a 63.9% en el 2015.

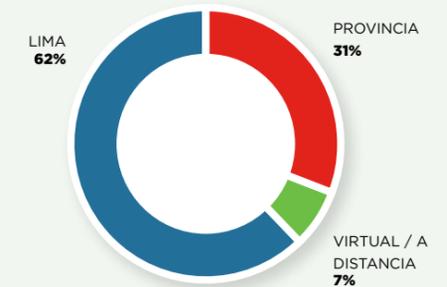
**Con el propósito de vigorizar las capacidades y la formación de los colaboradores de La Contraloría, se aprobó la creación del Centro de Entrenamiento, a cargo de la Escuela Nacional de Control. Dicho centro incorpora una metodología de enseñanza basada en el enfoque por competencias que incide en la mejora de conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a los perfiles de puesto definidos.**

37\_ Contraloría General, Órganos de Control Institucional y Sociedades de Auditoría (CGR-OCI-SOA)

**TEMÁTICA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

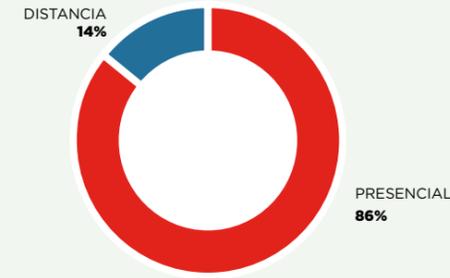


**LUGAR DE DICTADO DE CURSOS**

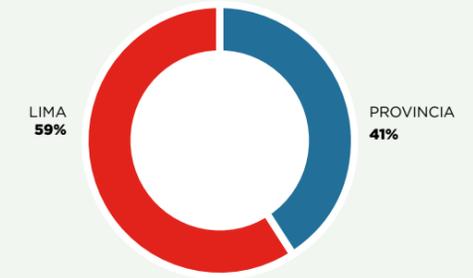


Fuente: Escuela Nacional de Control

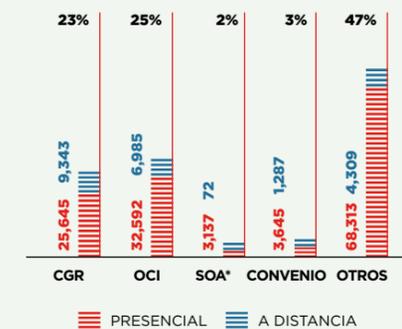
**CAPACITACIÓN SEGÚN MODALIDAD DE ENSEÑANZA**



**CAPACITACIÓN SEGÚN ORIGEN DE LOS PARTICIPANTES**



**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIONES PERÍODO 2009 - 2015**



**INCREMENTO DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL PERÍODO 2009 - 2015**



Fuente: Escuela Nacional de Control



### NUEVA INFRAESTRUCTURA

Para dotar de una mejor infraestructura a la sede central y oficinas regionales, se realizaron las siguientes obras:

#### Sede central

- Construcción del edificio en "L" y su ampliación que involucró un área construida de 6,209 m<sup>2</sup>
- Ampliación y remodelación del edificio "Camilo Carrillo" que involucró un área construida ampliada de 1,303 m<sup>2</sup> y un área remodelada de 4,209 m<sup>2</sup>
- Acondicionamiento de las oficinas para el funcionamiento del Tribunal Superior de Responsabilidades Administrativas y de las unidades orgánicas para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador
- Acondicionamiento de espacios dedicados al personal y atención al público para la atención de denuncias de la población
- Está en ejecución la construcción de la nueva infraestructura de la Escuela Nacional de Control, que incluye un auditorio para 510 asistentes, con 24 aulas, en un edificio de 10 niveles y un sótano. Su puesta en funcionamiento está prevista para este año (2016)

#### Sedes regionales

- En el ámbito de la Oficina de Coordinación Regional Lima Provincias, se ha adquirido un terreno para la construcción de la ORC Ica, y se prevé el inicio de su construcción en el 2016; así mismo se ha acondicionado los inmuebles de las nuevas ORC Chimbote y Callao
- En el ámbito de la Oficina de Coordinación Regional Centro, se han acondicionado las nuevas ORC Huancavelica, Pucallpa, Órgano Instructor Centro (Huancayo) y se ha puesto en funcio-

namiento dichas sedes institucionales. Asimismo, se ha acondicionado la ORC Huánuco. Adicionalmente, se ha adquirido un terreno para la construcción de la nueva ORC Pucallpa, la obra está en ejecución y su término y puesta en funcionamiento se prevé para el 2016

- En el ámbito de la Oficina de Coordinación Regional Norte, se han acondicionado las nuevas ORC Tumbes, Chachapoyas, Órgano Instructor Norte (Chiclayo), y rehabilitado integralmente la ORC Piura; así mismo, se concretó la donación de un terreno donde se construyó la ORC Cajamarca, con un área de 1,194 m<sup>2</sup>
- En el ámbito de la Oficina de Coordinación Regional Sur, se han acondicionado las ORC Moquegua, Puerto Maldonado y Cusco, así como del Órgano Instructor Sur (Arequipa). Además, se adquirió dos terrenos para la construcción de las nuevas ORC Tacna y Puerto Maldonado
- Apertura de ocho nuevas sedes institucionales en regiones donde no se contaba con sede institucional, y se prevé poner en funciones una nueva sede institucional en 2016. De esta manera, todos los departamentos y regiones del Perú contarán con una sede institucional de La Contraloría
- Acondicionamiento de las oficinas para el funcionamiento de los Órganos Instructores Norte, Centro y Sur para la implementación del Procedimiento Administrativo Sancionador
- Acondicionamiento de espacios dedicados al personal y atención al público para la atención de denuncias de la población

## EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de La Contraloría se incrementó entre 2009 y 2015, pasando de 172.8 millones de soles a 470.5 millones de soles, respectivamente.

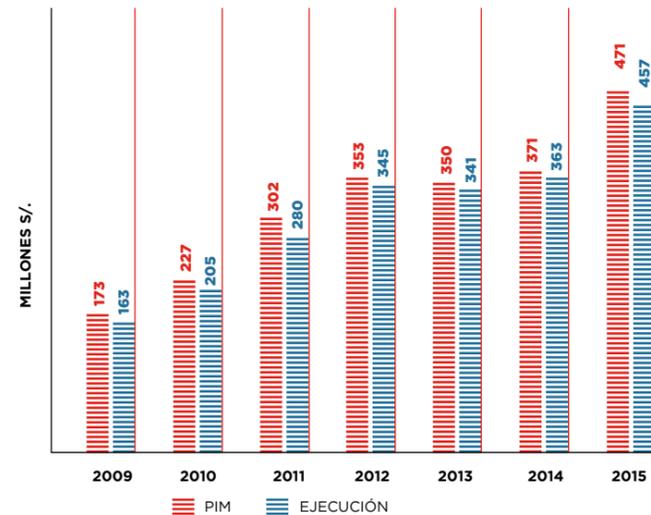
Este incremento presupuestal (172%) responde al otorgamiento de mayores recursos para dar cumplimiento a la Ley N° 29555, que implementa la incorporación progresiva de las plazas y presupuesto de los OCI a La Contraloría, a la Ley N° 29622, que le otorga facultad sancionadora, a los compromisos derivados de los contratos de préstamo con el BID y los proyectos de inversión pública, así como a la incorporación de profesionales para el fortalecimiento de las ORC.

### Ejecución del Presupuesto

En el periodo de análisis, la ejecución del presupuesto de La Contraloría muestra un comportamiento favorable superior al 90% de los recursos asignados, pasando del 94% en el año 2009 al 97% en el 2015.

## EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

MILLONES DE SOLES



Fuente: Departamento de Finanzas

Según las partidas genéricas del gasto, la ejecución en personal y obligaciones sociales muestra un incremento de 198%, debido a la incorporación de plazas para el fortalecimiento de las Oficinas Regionales de Control (ORC), la incorporación de jefes de OCI y del personal auditor en las Fuerzas Armadas, y la implementación del Programa de Formación de Jóvenes Talentos (FORMAR).

En Bienes y Servicios, el incremento del gasto fue de 197% dirigido a atender las necesidades del control gubernamental (viáticos, pasajes, contratación de consultorías, asesorías, profesionales especializados, veedores, peritos para efectuar los operativos de control) y del fortalecimiento institucional (mantenimiento de la infraestructura de las ORC, servicios de arrendamiento y otros).

En Adquisición de Activos No Financieros, se renovó y amplió el parque informático y de comunicaciones (equipos de cómputo, servidores, licencias, software, central telefónica, entre otros), se reemplazó el parque automotor, y se mejoraron las condiciones de infraestructura a nivel central y regional.

Nueva oficina regional de control Cajamarca, inaugurada el 31 de marzo de 2016.



## PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO (PIM) DURANTE LOS AÑOS 2009 AL 2015

GENÉRICA DE GASTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>158,342,656</b>	<b>196,581,746</b>	<b>272,315,219</b>	<b>301,898,742</b>	<b>342,605,950</b>	<b>358,366,237</b>	<b>428,834,413</b>
Personal y obligaciones sociales	100,441,807	117,719,943	167,869,322	201,634,661	235,657,039	251,327,300	296,155,668
Pensiones y otras prestaciones sociales	29,538,916	30,959,600	33,943,043	33,731,683	35,058,200	35,929,320	38,212,597
Bienes y servicios	27,208,359	43,090,983	38,471,575	45,975,269	56,330,078	65,873,451	88,187,879
Donaciones y transferencias	27,800	30,100	25,000	24,097	30,633	31,408	33,520
Otros gastos	1,125,774	4,781,120	32,006,279	20,533,032	15,530,000	5,204,758	6,244,749
<b>Gastos de capital</b>	<b>14,539,567</b>	<b>30,137,385</b>	<b>30,101,013</b>	<b>51,025,752</b>	<b>7,221,000</b>	<b>12,958,350</b>	<b>41,684,160</b>
Adquisición de activos no financieros	14,539,567	30,137,385	30,101,013	51,025,752	7,221,000	12,958,350	41,684,160
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>172,882,223</b>	<b>226,719,131</b>	<b>302,416,232</b>	<b>352,924,494</b>	<b>349,826,950</b>	<b>371,324,587</b>	<b>470,518,573</b>

Fuente: Departamento de Finanzas

## EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DURANTE LOS AÑOS 2009 AL 2015

GENÉRICA DE GASTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>156,259,705</b>	<b>189,979,789</b>	<b>258,647,071</b>	<b>295,721,426</b>	<b>333,819,274</b>	<b>349,997,188</b>	<b>418,978,250</b>
Personal y obligaciones sociales	98,820,787	117,171,135	159,697,106	199,957,800	231,345,991	245,446,204	294,953,492
Pensiones y otras prestaciones sociales	29,415,510	30,059,431	30,673,914	31,584,401	33,186,433	34,676,232	37,920,100
Bienes y servicios	26,908,144	37,987,145	36,324,005	43,667,425	53,727,598	64,688,399	79,841,890
Donaciones y transferencias	27,780	23,804	25,000	24,097	30,633	31,408	33,520
Otros gastos	1,087,484	4,738,275	31,927,046	20,487,704	15,528,620	5,154,946	6,229,247
<b>Gastos de capital</b>	<b>7,108,923</b>	<b>14,935,304</b>	<b>21,323,271</b>	<b>49,448,815</b>	<b>7,192,437</b>	<b>12,809,463</b>	<b>38,135,473</b>
Adquisición de activos no financieros	7,108,923	14,935,304	21,323,271	49,448,815	7,192,437	12,809,463	38,135,473
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>163,368,628</b>	<b>204,915,093</b>	<b>279,970,343</b>	<b>345,170,241</b>	<b>341,011,711</b>	<b>362,806,652</b>	<b>457,113,723</b>
PIM	172,882,223	226,719,131	302,416,232	352,924,494	349,826,950	371,324,587	470,518,573
Ejecución	163,368,628	204,915,093	279,970,343	345,170,241	341,011,711	362,806,652	457,113,723
%	94%	90%	93%	98%	97%	98%	97%

Fuente: Departamento de Finanzas

UNA MEJOR ORGANIZACIÓN CON MAYORES CAPACIDADES

NUEVAS OFICINAS DESCENTRALIZADAS  
OFICINAS REGIONALES DE CONTROL (ORC), ÓRGANOS INSTRUCTORES (OI) Y TRIBUNAL  
SUPERIOR DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS (TSRA)



REGIÓN NORTE

ORC Tumbes  
Ago. 2012

ORC Chachapoyas  
Amazonas  
Jul. 2013

Órgano Instructor  
Norte  
Chiclayo  
Nov. 2013

REGIÓN LIMA PROVINCIAS

ORC Chimbote  
Áncash  
Nov. 2013

ORC Callao  
Lima  
Ene. 2016

REGIÓN LIMA METROPOLITANA

Tribunal Superior de  
Responsabilidades Administrativas  
Mar. 2013

REGIÓN CENTRO

ORC Cerro de Pasco  
Pasco  
En implementación 2016

ORC Pucallpa  
Ucayali  
Abr. 2012

Órgano Instructor Centro  
Junín  
Abr. 2012

ORC Huancavelica  
Huancavelica  
May. 2010

REGIÓN SUR

ORC Puerto Maldonado  
Madre de Dios  
Set. 2014

Órgano Instructor Sur  
Arequipa  
Feb. 2013

ORC Moquegua  
Moquegua  
Nov. 2009

Fuente: Departamento de Ingeniería

# *Prudencia*



“

*Actuar oportunamente con  
conocimiento y responsabilidad*

“EL NUEVO ENFOQUE DE CONTROL HA PERMITIDO LA INVESTIGACIÓN OPORTUNA DE OPERACIONES DE ALTO RIESGO CON PROCESOS ESTANDARIZADOS, RESPETANDO EL DEBIDO PROCESO Y LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS EN EL PROCESO DE CONTROL.”

”

## 05

## PRODUCCIÓN Y RESULTADOS

*Un balance favorable***SERVICIOS DE CONTROL****El control previo**

Es un servicio que se efectúa por mandato expreso de la Ley y lo realiza únicamente La Contraloría. Según las Normas Generales de Control Gubernamental se realiza a solicitud de las entidades del sector público, con anterioridad a la ejecución de un acto u operación que implique el uso de recursos o su compromiso.

Los servicios de control previo pueden ser:

**Con carácter vinculante:**

- Las autorizaciones de adicionales de obra.
- Las autorizaciones adicionales de supervisión de obra.
- Las adquisiciones con carácter de secreto militar u orden interno.

**Con carácter no vinculante:**

- Operaciones que comprometen el crédito o la capacidad financiera del Estado:
  - Operaciones de endeudamiento interno o externo
  - Obras por impuestos.
  - Asociaciones público privadas (APP).
  - Fianzas, avales y otras garantías.

Durante los años 2014 y 2015 se ha implementado con éxito un sistema de gestión de la calidad para los procesos misionales "Autorización de Prestaciones de Adicionales de Obra" y "Emisión de Informe Previo", los mismos que fueron reconocidos con la Certificación ISO 9001:2008, con un cumplimiento del 100% en los indicadores de desempeño. Del mismo modo, se ha puesto en uso un tercer proceso denominado "Autorización de Prestaciones Adicionales de Supervisión de Obra".



Durante los últimos siete años (2009-2015), los resultados del ejercicio del control previo, han sido más que favorables desde el punto de vista de los objetivos del control gubernamental.

En el caso de las prestaciones adicionales de obra y supervisión se ha logrado un incremento progresivo en los montos de ahorro al Estado, habiéndose alcanzado en el período un total de S/. 606.4 millones producto de la evaluación de 259 solicitudes. El principal usuario ha sido el Proyecto Nacional de Infraestructura de Transporte Nacional (PROVIAS nacional) cuyos requerimientos representaron el 69% del universo de solicitudes.

Así mismo, se ha evidenciado una marcada diversificación en las operaciones y ejecución de proyectos de inversión pública que implican la afectación de recursos públicos, traducidos en la emisión de 908 informes previos que involucran un monto evaluado de S/.182, 605 millones.

Los Gobiernos Locales representan el 71% de los informes emitidos, en su mayoría provenientes de las municipalidades distritales y provinciales de Áncash (56), y de Lima (54); seguidas por el Gobierno Nacional con una representatividad del 24%, siendo su principal solicitante el Ministerio de Economía y Finanzas (188); por último, los Gobiernos Regionales con un 5%, teniendo al

Gobierno Regional de Piura como su mayor solicitante (11).

Las estadísticas de ahorro al Estado, así como la implementación de las recomendaciones emitidas, confirman la importancia del servicio de control previo ejercido por La Contraloría. Es incuestionable la significación económica de los procesos de gestión u operaciones en torno a la ejecución de un proyecto de inversión pública, donde debe acreditarse la legalidad y razonabilidad de los conceptos económicos evaluados. Adicionalmente, en los casos referidos a obras por impuestos, la participación de La Contraloría constituye el único filtro de revisión integral de la documentación técnica, financiera y legal, teniendo como resultado en la mayoría de casos, ajustes que favorecen y viabilizan la futura ejecución del proyecto de inversión pública.

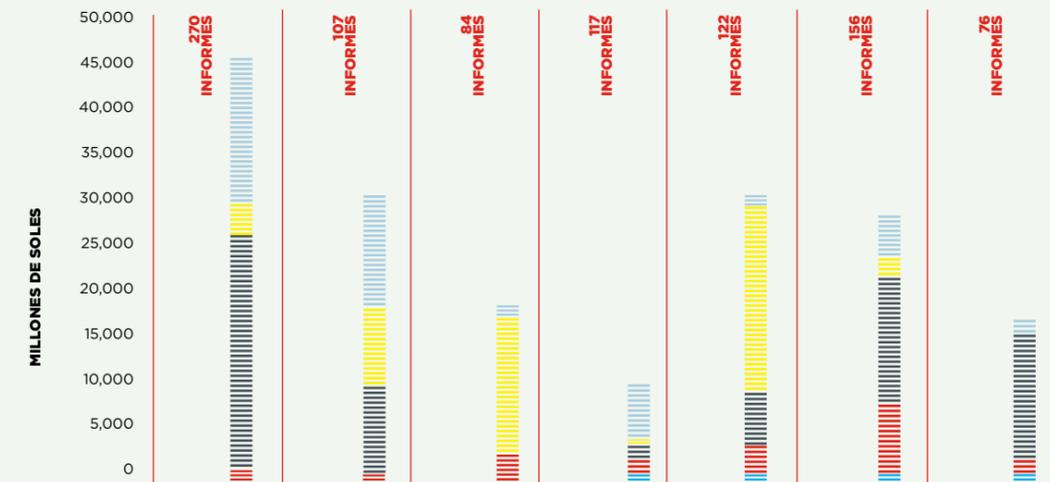
**En el caso de las prestaciones adicionales de obra y supervisión se ha logrado un incremento progresivo en los montos de ahorro al Estado, habiéndose alcanzado en el período un total de S/. 606.4 millones**

**PRESTACIONES ADICIONALES Y DE SUPERVISIÓN DE OBRAS AHORRO AL ESTADO**

AÑO	N° SOLICITUDES	AHORRO EN SOLES
2009	41	42,278,371.81
2010	49	18,536,858.50
2011	56	20,159,283.53
2012	34	80,972,319.14
2013	28	31,209,600.95
2014	23	139,607,839.35
2015	28	273,639,002.93
<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>606,403,276.21</b>

Fuente: Gerencia Central de Control de Inversiones

**OPINIÓN PREVIA SOBRE ENDEUDAMIENTO Y GARANTÍAS DEL ESTADO MONTO EVALUADO 2009-2015**  
(EN MILLONES DE SOLES)



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	MONTO EVALUADO TOTAL
Obras por Impuestos	2	111	35	331	673	782	679	2,613
Endeudamiento Interno	1,227	810	2,862	1,813	2,986	7,799	1,839	19,338
Administración de Deuda	25,128	9,339	85	1,604	6,147	13,552	13,102	68,957
APP / Concesiones	3,378	8,516	14,609	210	19,867	2,093	-	48,672
Endeudamiento Externo	15,810	11,917	1,596	6,586	1,029	4,451	1,637	43,026
<b>Total</b>	<b>45,545</b>	<b>30,693</b>	<b>19,187</b>	<b>10,543</b>	<b>30,702</b>	<b>28,677</b>	<b>17,258</b>	<b>182,605</b>

TIPO DE OPERACIÓN	N° DE INFORMES	MONTO EVALUADO (MILLONES S/)
Obras por Impuestos	267	2,613
Endeudamiento Interno	469	19,338
Administración de Deuda	19	68,957
APP / Concesiones	24	48,672
Endeudamiento Externo	129	43,026
<b>Total</b>	<b>908</b>	<b>182,605</b>

Fuente: Departamento de Control Previo

**El control simultáneo**

Tiene carácter preventivo y se realiza a las actividades de un proceso en curso, correspondiente a la gestión de la entidad, con el objeto de alertar oportunamente al titular de la misma sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o el logro de sus objetivos, con el fin de promover la adopción de las medidas preventivas pertinentes que contribuyan a mitigar y, de ser el caso, a superar el riesgo identificado.

Su ejercicio no supone la conformidad de los actos de gestión de la entidad ni limita el ejercicio del control posterior; y, en ningún caso conlleva la injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad.

Los servicios de control simultáneo son tres<sup>38</sup>:

- Acción simultánea
- Orientación de oficio
- Visita de control

El siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos por el Sistema Nacional de Control en el periodo.

Los servicios de control simultáneo efectuados por La Contraloría y los OCI se han enfocado en la revisión de los diversos procesos u operaciones de la entidad con una clara delimitación del alcance, objeto de control y procedimientos aplicados.

Las veedurías/acciones simultáneas a cargo de La Contraloría abordaron el control de los procesos de selección y ejecución contractual de obras exoneradas o sujetas a procedimientos abreviados de contratación, el funcionamiento de los servicios básicos de salud y equipamiento hospitalario, los programas de vacunación masivos y otros, cuya evaluación exigía la aplicación de procedimientos en función a objetivos de control, con la finalidad de alertar al titular de la entidad sobre la existencia de riesgos y disuadir intentos de actos de corrupción.

En cambio, los OCI se abocaron al cumplimiento de procedimientos específicos de las normas de los sistemas administrativos como arquezos de caja, control de almacenes, toma de inventarios,

acto de apertura de propuestas económicas y otorgamiento de buena pro en los procesos de selección, actuando en la condición de observadores de dichos procesos.

La evolución de los servicios de control simultáneo muestra un comportamiento variable debido a la reorientación de los lineamientos de política que, como resultado del aumento de la corrupción en las adquisiciones y ejecución de obras públicas, priorizaron la programación de las auditorías de cumplimiento por sus efectos en la detección de ilícitos y activación del proceso sancionador.

Producto de ello, en 2015, los servicios de control simultáneo se enfocaron en la revisión de procedimientos no vinculados a los procesos de selección, los cuales constatan un total de 6,016 acciones simultáneas que representan dos veces más las acciones registradas en el año 2009.

**En 2015, los servicios de control simultáneo se enfocaron en la revisión de procedimientos no vinculados a los procesos de selección, los cuales constatan un total de 6,016 acciones simultáneas que representan dos veces más las acciones registradas en el año 2009.**

**SERVICIOS DE CONTROL SIMULTÁNEO DEL SNC POR PROCESOS**

(En unidades)

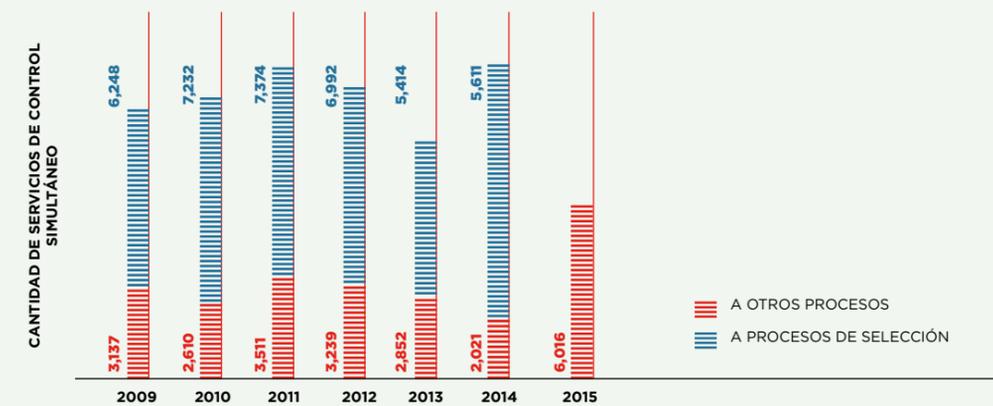
CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Procesos de Selección	6,248	7,232	7,374	6,992	5,414	5,611	-
Procesos no vinculados a selección	3,137	2,610	3,511	3,239	2,852	2,021	6,016
<b>Total</b>	<b>9,385</b>	<b>9,842</b>	<b>10,885</b>	<b>10,231</b>	<b>8,266</b>	<b>7,632</b>	<b>6,016</b>

Fuente: Departamento de Control de Gestión

<sup>38</sup> Con la vigencia de la Directiva N° 006-2014-CG/APROD "Ejercicio del Control simultáneo" (a partir del 2 de enero de 2015), se dejó sin efecto la Directiva N° 002-2009-CG/CA "Ejercicio del control preventivo por la CGR y los OCI" que consideraba como modalidades a las veedurías, la absolución de consultas y las orientaciones de oficio

**SERVICIO DE CONTROL SIMULTÁNEO DEL SNC**

PERÍODO 2009 - 2015



Fuente: Departamento de Control de Gestión

PRODUCCIÓN Y RESULTADOS

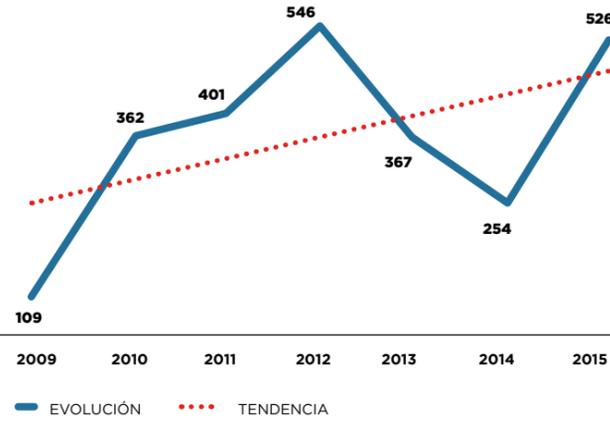
Conforme lo explica el siguiente gráfico, la producción de informes de control simultáneo por parte de La Contraloría en el mismo periodo de análisis se quintuplicó.

SERVICIOS DE CONTROL SIMULTÁNEO DE LA CGR  
(EN UNIDADES)

INFORMES DE CONTROL	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Control Simultáneo	109	362	401	546	367	254	526

Fuente: Departamento de Control de Gestión

EVOLUCIÓN Y TENDENCIA DE LOS SERVICIOS DE CONTROL SIMULTÁNEO DE LA CGR  
(En unidades)



Fuente: Departamento de Control de Gestión

Operativos de control por la modalidad de veedurías

Los operativos de control son intervenciones masivas que examinan un área de riesgo, un servicio público deficiente o un problema de gestión común a determinados tipos de entidad. Su programación se realiza en base a un objetivo de control predeterminado y a la aplicación de procedimientos estandarizados durante su ejecución.

En el caso de los operativos por la modalidad de veedurías, su propósito es que se tomen las medidas preventivas o correctivas oportunas, que resultan de la detección de riesgos y su comunicación a los titulares de las entidades.

Durante el período de análisis, La Contraloría efectuó once operativos de control por la modalidad de veedurías, en su mayoría dirigidos a la prestación de servicios básicos por su alto impacto social en la población, tales como los Operativos de la Salud, el Programa de Vacunación contra la Influenza, Matrículas Escolares 2013 - etapas I y II, Comedores Populares y Limpieza Pública.

El cuadro de la página siguiente reúne los objetivos y la programación de los operativos realizados.



## OPERATIVOS DE CONTROL DE LA CGR POR ACCIONES SIMULTÁNEAS\* 2009 - 2014

OPERATIVO	MODALIDAD / ÁREAS EXAMINADAS	OBJETIVO	PROGRAMACIÓN
1. Cóndor III	25 Veedurías Admisión de pacientes Archivo historias clínicas Consultorios externos Farmacias Servicios de agua potable Servicios de alcantarillado	Advertir riesgos hospitalarios en la programación de citas, atención de pacientes y farmacia (determinación de necesidades, almacenamiento de medicinas y control de stocks); así como en las empresas proveedoras de servicios de saneamiento básico.	Entidades: 25 14 Hospitales, 6 Instituciones Públicas de Salud, 5 Empresas vinculadas a Servicios de Saneamiento. Alcance: Marzo - Julio 2010 Equipo: 30 auditores
2. De la Salud	14 Veedurías Emergencias Cuidados Intensivos Hospitalización Consultas Almacén de medicinas	Verificar la calidad del servicio que ofrecen los Hospitales Públicos. Alertar al Director General sobre el estado de implementación y cumplimiento de normas técnicas en los servicios de salud críticos.	Entidades: 7 Hospitales, Rebagliati, Almenara, Loayza, M. Auxiliadora, Dos de Mayo, Sergio Bernales, Cayetano Heredia. Monto: S/. 1,780 millones Alcance: Enero 2011 - Julio 2012 Equipo: 50 auditores (44 médicos)
3. Comedores Populares	21 Veedurías Comedores Populares	Determinar si los Gobiernos Locales contribuyen a brindar en condiciones óptimas y saludables, el acceso de alimentación a las personas en situación de pobreza y extrema pobreza.	Entidades: 7 Municipalidades de Lima Metropolitana Monto: S/. 31.2 millones Alcance: Enero - Diciembre 2012 Equipo: 40 auditores
4. Qali Warma	6 Veedurías Unidad de Gestión Educativa Local Comités de Compra	Determinar si las unidades operativas del programa Qali Warma brindan un servicio alimentario de calidad en cogestión con la comunidad e identificar los riesgos que puedan afectar su gestión.	Entidades: 230 Instituciones Educativas en el ámbito de las UGEL N°01, 02 y 04 Alcance: Año 2013 Equipo: 60 auditores
5. Control Vecinal (Mi Ciudad)	48 Veedurías Obras Públicas Ornato Limpieza Pública	Alertar a los alcaldes de las municipalidades de Lima Metropolitana, sobre los riesgos en la ejecución de obras, ornato y limpieza pública, que afecten la transparencia, probidad o el cumplimiento de objetivos y normas correspondientes.	Entidades: 43 Municipalidades Monto: S/. 51.6 millones Alcance: Enero - Diciembre 2011 Equipo: 40 auditores
6. Matrículas Escolares 2013	14 Veedurías Proceso de matrícula Condiciones de infraestructura escolar	Establecer si las instituciones educativas de los niveles inicial, primaria y secundaria, ubicadas en el ámbito de las Unidades de Gestión Educativa Local, iniciaron adecuadamente sus matrículas y cuentan con una infraestructura apropiada para iniciar el año escolar.	Instituciones Educativas: 500 colegios de Lima Metropolitana en el ámbito de 7 UGEL y 50 colegios de las zonas norte y centro oriente del país Alcance: Febrero - Mayo 2013 Equipo: 54 auditores

\* Acciones simultáneas, antes denominadas Veedurías

Fuente: Departamento de Control de Gestión

OPERATIVO	MODALIDAD / ÁREAS EXAMINADAS	OBJETIVO	PROGRAMACIÓN
7. Universidades	09 Veedurías Programación académica Calidad y acreditación Comedores Seguridad Obras	Establecer si las Universidades de Lima y Callao cumplen con la normativa sobre carga lectiva de docentes, documentos de gestión, condiciones de salubridad de comedores y de seguridad, ejecución de obras; así como las funciones del Área de Calidad y Acreditación.	Entidades: 9 Universidades Nacionales de Lima y Callao Monto (PIA): S/. 1,166.4 millones Alcance: Marzo - Julio 2013 Equipo: 52 auditores
8. Programa de Vacunación AH1N1	39 Veedurías Almacén Vacunación Infraestructura	Alertar a las autoridades de salud sobre el abastecimiento y atención de vacunación contra la influenza a la población en riesgo, la vigilancia epidemiológica y medidas preventivas ante el aumento de casos de influenza; y formular recomendaciones para mejorar el servicio.	Servicios de salud: 39 hospitales del Ministerio de Salud y EsSalud de Lima y Callao Alcance: Febrero - Julio 2013 Equipo: 55 auditores
9. Limpieza Pública	20 Veedurías Limpieza pública Dirección de Servicios Básicos	Alertar a los alcaldes de las municipalidades de Lima Metropolitana, sobre los riesgos en el servicio de limpieza pública, que afecten la transparencia, probidad o el cumplimiento de objetivos y normas correspondientes.	Entidades: 16 Municipalidades Distritales del ámbito de Lima Metropolitana Alcance: Junio 2013 - Marzo 2014 Equipo: 22 auditores
10. Parques y Jardines	15 Veedurías Norte: Puente Piedra, Carabayllo y Comas Centro: Ate, Vitarte Sur: San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador	Verificar las condiciones de conservación, mantenimiento y seguridad de los parques con juegos infantiles que administran las municipalidades y advertir sobre los riesgos que pondrían en peligro la vida de los niños.	Servicios: 15 parques públicos con juegos infantiles, ubicados en 8 distritos de Lima Metropolitana. Alcance: Julio - Setiembre 2013 Equipo: 25 auditores
11. Operativo Sitios Arqueológicos	48 Veedurías Protección Conservación	Verificar el estado y las condiciones de operación de sitios arqueológicos, con la finalidad de detectar los riesgos que pudieran afectar su protección y conservación, y de formular las recomendaciones para su mitigación.	Sitios arqueológicos: 48, en 23 distritos (Lima Metropolitana) Zona centro: 23 huacas Zona norte: 17 huacas Zona sur: 8 huacas Alcance: Octubre - Nov. 2013 Equipo: 55 auditores

Como resultado de estos operativos, La Contraloría emitió 212 informes entre los años 2010 y 2014, cuyo detalle se muestra en el siguiente cuadro.

OPERATIVO	2010	2012	2013	2014	TOTAL
Cóndor III	25				25
De la Salud		14			14
Comedores Populares		21			21
Qali Warma (a)			1		1
Control Vecinal - Mi Ciudad		48	8		56
Matrículas Escolares 2013 - Etapa I y II			14		14
Universidades			9		9
Programa de Vacunación AH1N1				35	35
Limpieza Pública			16	4	20
Parques y Jardines			16		16
Sitios Arqueológicos (b)				1	1
<b>Total número de informes</b>	<b>25</b>	<b>83</b>	<b>64</b>	<b>40</b>	<b>212</b>

Fuente: Departamento de Control de Gestión

(a) Corresponde a 230 veedurías efectuadas a instituciones educativas, reportadas en un Informe Consolidado.

(b) Corresponde a 48 veedurías efectuadas a un número similar de huacas, reportadas en un Informe Consolidado.

Los hechos advertidos y riesgos identificados más importantes, se resumen a continuación:

- **En el operativo De la Salud**, las deficiencias en la gestión de los servicios hospitalarios están referidas a la prestación de los servicios de emergencia y cirugías, que operan con insuficiente personal médico especialista; a los servicios de laboratorio y farmacia, que presentan inadecuados análisis clínicos, de almacenamiento y control de medicamentos; y a las debilidades del equipamiento e infraestructura por las carencias o mal estado de los equipos, y los inadecuados ambientes e instalaciones para la atención de pacientes. Estos hechos, generan riesgos para la atención oportuna y especializada de pacientes críticos, riesgos de bioseguridad y transmisión de enfermedades infecto-contagiosas, y de posibles complicaciones intraoperatorias que afectan la calidad de los servicios

- **El operativo Comedores Populares**, desnudó deficiencias del programa referidas al indebido almacenamiento de insumos que inciden en los riesgos de contaminación de los alimentos y de transmisión de agentes contaminantes; a las malas condiciones de infraestructura que afectan la seguridad y contaminación de los insumos; y a la deficiente preparación y consumo de las raciones alimenticias que pueden deteriorar la salud de las madres, niños y ancianos beneficiarios. En general, las malas prácticas de higiene y las deficiencias de infraestructura y administrativas explican el 84% de los riesgos
- **En el operativo Control Vecinal**, las deficiencias más frecuentes en la ejecución de obras públicas son la baja calidad de las construcciones, la incorrecta elaboración de los expedientes técnicos y los problemas de seguridad en obra y almacena-

miento de materiales; en la prestación de los servicios de limpieza y ornato, los problemas se refieren al recojo de residuos sólidos y la eliminación de desmontes por constituir focos de contaminación, además del ineficiente mantenimiento de pistas, veredas y áreas verdes

- Como resultado del **operativo Matrículas Escolares**, se advirtieron problemas en el proceso de matrículas (atención desordenada, excesos de matrículas y otros), en el mantenimiento de la infraestructura (mobiliario insuficiente y deteriorado, servicios higiénicos en mal estado y otros), deficientes sistemas de seguridad y una débil supervisión por parte de las UGEL. Se recomendó a las Direcciones Regionales de Educación que adopten las medidas administrativas correctivas para minimizar y subsanar las deficiencias, por constituir riesgos potenciales de retrasos en el inicio del año escolar, de ocurrencia de accidentes y propagación de enfermedades infecto - contagiosas; además de riesgos para la salud e integridad física de los estudiantes, docentes y personal administrativo
- En el **operativo Programa de Vacunación AH1N1**, se advirtieron deficiencias en el área de almacén (carencia de políticas de supervisión al abastecimiento, control de stocks y suministro de vacunas; deficiencias en la recepción y distribución de vacunas, en los sistemas de frío para su conservación, vacunas vencidas y otros); en la vacunación (insuficiente cobertura, condiciones inadecuadas y sin medidas de bioseguridad); así como en la infraestructura (inadecuados ambientes de aislamiento, barreras de bioseguridad y áreas para el deshecho de residuos sólidos). Se recomendó tomar las medidas correctivas para minimizar y subsanar las deficiencias por constituir riesgos potenciales de desabastecimiento, sustracción de vacunas, afectación de la cobertura, contagio intra-hospitalario, propagación de la enfermedad y aumento de la morbilidad
- En el **operativo Sitios Arqueológicos**, se advirtió la desactualización de las normas que regulan su protección y conservación, y el inventario de sitios arqueológicos, así como problemas de

saneamiento físico-legal, siendo los principales riesgos identificados: las alteraciones contemporáneas, la insuficiente delimitación del sitio arqueológico, la acumulación de residuos sólidos y la carencia de condiciones de seguridad, los cuales explican en conjunto el 63.6% del total de riesgos

- Finalmente, **el operativo Universidades 2013** reveló como aspectos relevantes que afectan la gestión educativa: la inasistencia de los docentes, la falta de control sobre los registros de asistencia docente y la carencia de mecanismos para supervisar su permanencia, los cuales generan los riesgos de incumplimiento de labores lectivas programadas y del pago por horas no laboradas. También, el dictado de clases por ayudantes de cátedra sin contar con la presencia del docente responsable, que puede afectar la calidad de la enseñanza. Además, la falta de aprobación de la Distribución de Carga Académica y del Plan Anual de Actividades Docente, generando riesgos de una inadecuada distribución de las horas de actividades lectivas y no lectivas al personal docente



**El control posterior**

Se realiza con el objeto de efectuar la evaluación de los actos y resultados ejecutados por las entidades en la gestión de los bienes, recursos y operaciones institucionales.

Está a cargo de los órganos del sistema y se desarrollan de conformidad con la normativa técnica que, en concordancia con la norma general, emite La Contraloría con el propósito de regular y estandarizar su proceso, etapas, características y responsabilidades, así como asegurar la uniformidad, efectividad y calidad del trabajo por parte del personal del sistema y de los expertos que se haya contratado.

Los servicios de control posterior son:

- Auditoría de Cumplimiento
- Auditoría Financiera
- Auditoría de Desempeño
- Auditoría Forense

El siguiente cuadro y los siguientes gráficos muestran los resultados generales de los servicios de control posterior en el periodo, para La Contraloría.

**El control posterior se realiza con el objeto de efectuar la evaluación de los actos y resultados ejecutados por las entidades en la gestión de los bienes, recursos y operaciones institucionales.**



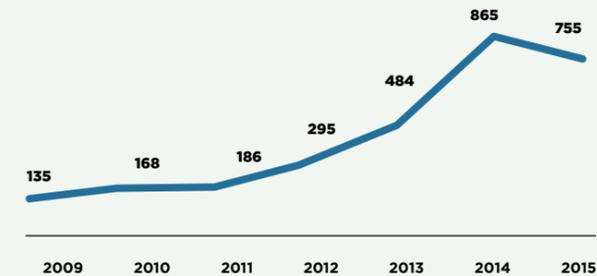
**INFORMES DE CONTROL POSTERIOR POR NIVEL DE GOBIERNO - EVOLUTIVO 2009 - 2015 (CGR)**

NIVEL DE GOBIERNO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Nacional	35	24	102	66	84	133	195	639
Regional + Local	135	168	186	295	484	865	755	2,888
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>192</b>	<b>288</b>	<b>361</b>	<b>568</b>	<b>998</b>	<b>950</b>	<b>3,527</b>

Fuente: Departamento de Control de Gestión

**NÚMERO DE INFORMES DE CONTROL POSTERIOR CGR POR GOBIERNO REGIONAL Y LOCAL**

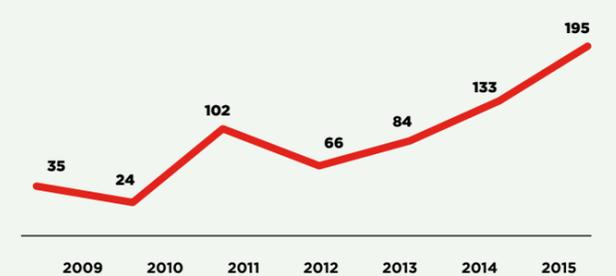
(En unidades)



Fuente: Departamento de Control de Gestión

**NÚMERO DE INFORMES DE CONTROL POSTERIOR CGR DEL GOBIERNO NACIONAL**

(En unidades)



Fuente: Departamento de Control de Gestión

**Auditoría de cumplimiento**

Los resultados en el periodo de análisis muestran un incremento del número de auditorías de cumplimiento, que pasan de 1,948 en el año 2009 a 2,171 en 2015, en el Sistema Nacional de Control.

Así mismo, la evolución de la efectividad de las auditorías, expresada en el ratio responsabilidad por auditoría, presenta un indicador promedio para el periodo del orden de 2.8 con incrementos significativos en el año 2014 (4.7) y 2015 (4.8), que se explican por la implementación del nuevo modelo de gestión. En consecuencia, se triplicó la efectividad en la detección de irregularidades y determinación de responsabilidades en el Sistema Nacional de Control.

**Se triplicó la efectividad en la detección de irregularidades y determinación de responsabilidades en el Sistema Nacional de Control.**

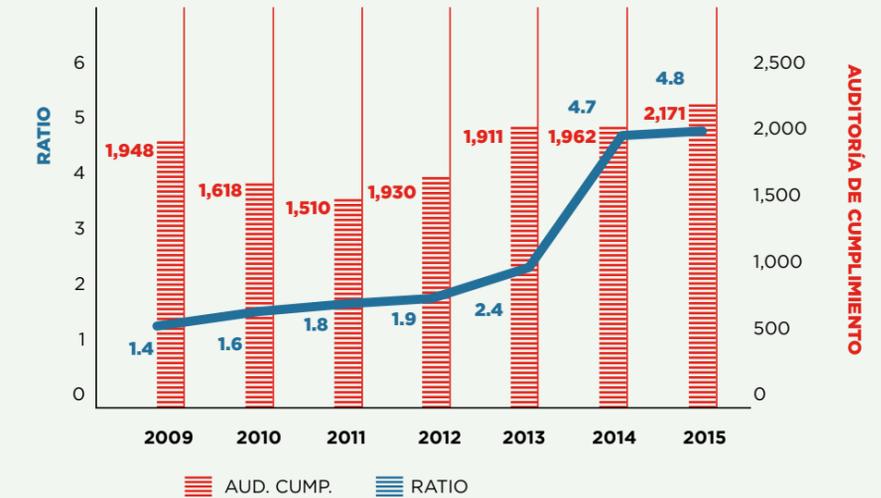
**NÚMERO DE AUDITORÍAS DE CUMPLIMIENTO VERSUS NÚMERO DE RESPONSABILIDADES CIVIL Y PENAL 2009 - 2015 para el SNC**

RUBRO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Auditoría de Cumplimiento (a)	1,948	1,618	1,510	1,630	1,911	1,962	2,171	12,750
Responsabilidad Civil y Penal (b)	2,707	2,615	2,685	3,040	4,588	9,265	10,450	35,350
<b>RATIO (B/A)</b>	<b>1.4</b>	<b>1.6</b>	<b>1.8</b>	<b>1.9</b>	<b>2.4</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>	<b>2.8</b>

Fuente: Departamento de Control de Gestión



**NÚMERO DE AUDITORÍAS DE CUMPLIMIENTO SNC VS RATIO DE RESPONSABILIDAD CIVIL - PENAL SNC**



### Auditoría financiera

El número de auditorías financieras para la revisión de la Cuenta General de la República realizadas a las entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, empresas del Estado y otras entidades, se ha venido incrementando en el periodo 2010-2015, pasando de 114 auditorías a 242, representando en el año 2015 el 79.7% del activo, 92.8% de los ingresos y 94.6% de los gastos.

Del mismo modo, las auditorías a la información presupuestaria pasaron de 91 a 227, representando en el año 2015<sup>39</sup> el 79.2% del presupuesto de ejecución de ingresos y el 82.7% del presupuesto de ejecución de gastos.

### Auditoría a la Cuenta General de la República

El objetivo de la auditoría a la Cuenta General, es determinar si la integración y consolidación de la información financiera y presupuestaria de las entidades del sector público es consistente y se presenta razonablemente de acuerdo a la normativa aplicable; así como, emitir opinión sobre la razonabilidad del estado de la deuda pública y el estado de tesorería en cada ejercicio fiscal, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas emitidas por la Dirección General de Contabilidad Pública y los dispositivos legales vigentes.

La Cuenta General es elaborada por la Dirección General de Contabilidad Pública (DGCP) y los estados de la deuda pública y del estado de tesorería son preparados por la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público (DGETP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

La Cuenta General, al ser examinada y dictaminada por la Contraloría, posibilita que el Congreso de la República cuente con los elementos de juicio necesarios para resolver sobre su aprobación.

**Las auditorías financieras realizadas a las entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, empresas del Estado y otras entidades, se ha venido incrementando en el periodo 2010-2015, pasando de 114 auditorías a 242.**

### Proceso de auditoría a la Cuenta General y organización del Sistema Nacional de Control

La auditoría a la Cuenta General requiere una muestra representativa de entidades auditadas que ayuden a sustentar las conclusiones y sirven de sustento para la opinión del auditor independiente, tal como lo exigen las Normas Internacionales de Auditoría. En ese sentido, La Contraloría organizó los diversos órganos del Sistema Nacional de Control para alcanzar una apropiada cobertura de entidades para elaborar el informe de auditoría a la Cuenta General.

En esta organización, las Sociedades de Auditoría (SOA) designadas por La Contraloría se encargaron de efectuar la mayor cantidad de auditorías financieras gubernamentales en las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, y los OCI apoyan supletoriamente esta función en la enti-

dad, cuando acreditan capacidades para efectuar esta modalidad de control y no pueda ser cubierta por las SOA.

El dictamen incluye la opinión del auditor independiente sobre los estados financieros y presupuestales, pudiendo expresarse en cuatro maneras: sin salvedades, con salvedades, abstención de opinión y adverso. Un dictamen sin salvedades expresa opinión razonable acerca de los estados auditados, es decir, cuando la información es consistente y cumple con los principios y normas aplicables; un dictamen con salvedades también expresa estados razonables, pero se advierten aspectos materiales que deben ser corregidos; un dictamen con abstención de opinión denota posibles incumplimientos de principios y normas que no pudieron ser verificados por las limitaciones durante la labor de auditoría; y finalmente, un

dictamen adverso califica la existencia de estados no razonables por no haberse cumplido con los principios y normas.

### Optimización del proceso de designación de auditorías financieras

Con la finalidad de mejorar el proceso de gestión de las auditorías financieras en las entidades públicas, así como elevar los estándares de calidad del servicio y las capacidades de los equipos de auditores financieros, se optimizaron los procesos para la oportuna designación de las auditorías financieras que son realizadas por las SOA, considerando cambios estructurales para adaptar su participación de acuerdo a las circunstancias y necesidades de control.

Entre los resultados más importantes se cuentan:

- Reducción del 90% en los plazos de evaluación y calificación de las propuestas, pasando de 25 días útiles a dos días y medio.
- Incremento de 82% en la cantidad de SOA inscritas en el registro de sociedades al 2015, respecto al 2012. En la actualidad La Contraloría cuenta con 120 SOA registradas a nivel nacional; de las cuales 32 corresponden a provincias, lo que permite mejorar la oferta de la auditoría.
- Emisión de nuevas directivas de gestión, producto de los aportes realizados por las SOA.
- Estandarización y mejora sustancial de las bases de los concursos públicos para la designación de SOA.

### Sistema Informático - INFOSAF

Este aplicativo ha permitido reducir sustancialmente los plazos de evaluación y calificación de las propuestas, así como los plazos de inscripción y actualización de información de las SOA y auditores financieros.

Mantiene una base de datos de más de 1,500 auditores financieros y expertos, cuya información de experiencia y capacitación es actualizada en línea vía Web a nivel nacional.

**Con la finalidad de mejorar el proceso de gestión de las auditorías financieras en las entidades públicas, así como elevar los estándares de calidad del servicio y las capacidades de los equipos de auditores financieros, se optimizaron los procesos para la oportuna designación de las auditorías financieras que son realizadas por las SOA, considerando cambios estructurales para adaptar su participación de acuerdo a las circunstancias y necesidades de control.**

<sup>39</sup> Corresponde a la Auditoría de la Cuenta General de la República del periodo 2014.

El aplicativo permite que las SOA realicen el seguimiento a todo el proceso de designación, desde que se seleccionan las bases para elaborar sus propuestas (intención de concursar), hasta la comunicación electrónica de los resultados.

Estos importantes logros constituyen un gran avance para el Sistema Nacional de Control, contribuyendo en su modernización, y optimizando los recursos y la oportunidad de ejecución de las auditorías financieras.

Asimismo, La Contraloría emitió el Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, un documento con enfoque moderno y de uso exclusivo para todas las auditorías financieras del sector público, que considera las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por el IFAC y las Normas ISSAI emitidas por la INTOSAI; asimismo enfatiza en

los procedimientos para auditar los presupuestos públicos y promueve mejoras a los procesos.

Es importante destacar que a nivel global es uno de los pocos documentos emitidos por una Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) que es utilizado exclusivamente en las auditorías financieras de las entidades públicas, y que la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) ha solicitado a la Contraloría difundir este manual para que sirva de referente y ayuda a otras EFS que deseen implementar normativas similares.

**Resultados de las auditorías a la Cuenta General de la República 2009 - 2014**

Producto de las auditorías a la Cuenta General de los ejercicios fiscales 2009 al 2014 se extraen las conclusiones siguientes:

- Las auditorías financieras ejecutadas por los órganos del Sistema Nacional de Control para los ejercicios fiscales del 2009 al 2014 tuvieron una adecuada representatividad con relación al total de activos del Balance General y al total de ingresos y gastos del Estado de Gestión. En efecto, las entidades auditadas en dicho período cubrieron en promedio el 77.9% del total de activos, 80.9% de los ingresos y 77.7% de los gastos.

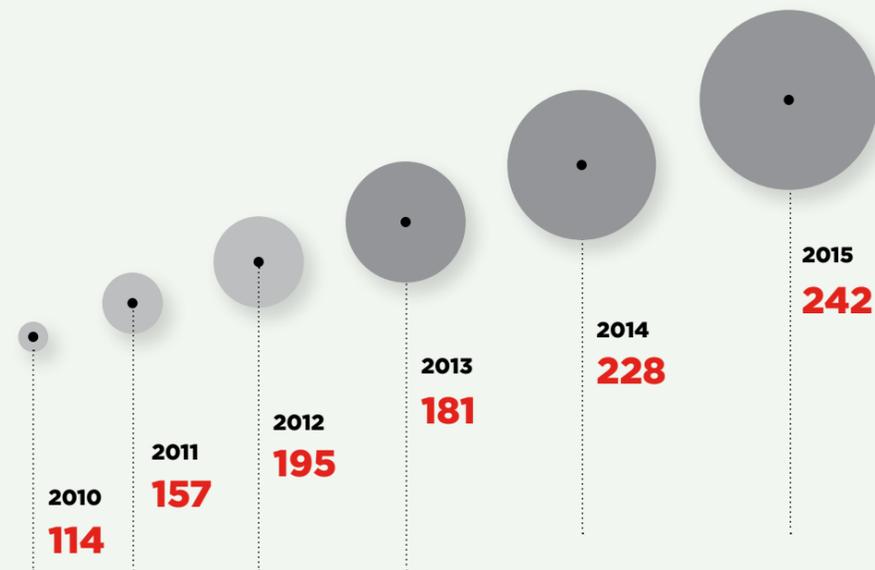
En las auditorías a los estados presupuestarios del mismo período, la representatividad de la muestra en el presupuesto de ingresos alcanzó a significar en promedio el 61.3% del PIM y 58.2% de la ejecución; y en el presupuesto de gastos, el 61.9% del PIM y 64.7% de la ejecución.

En ambos tipos de auditoría, la evolución del

número de entidades que conformaron la muestra de auditoría reveló un incremento importante de las entidades auditadas, del orden de 112% en el caso de las auditorías financieras y de 150% en las auditorías a la información presupuestal; así mismo, se mejoró la representatividad de la muestra al incluir los diversos tipos de entidad como ministerios, organismos descentralizados, Gobiernos Regionales y Locales.

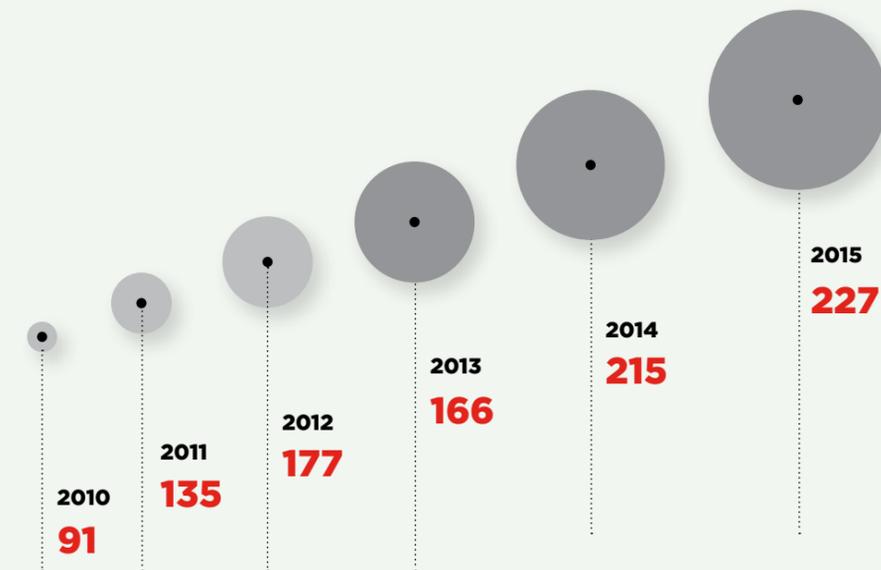
- La evolución de la incorporación de la información contable y presupuestaria de las entidades públicas a la Cuenta General de la República en el período de análisis, muestra un incremento de 5.6%, en tanto que las entidades con información contable y presupuestaria en condición de "no integrados" (omisas) decrecieron en 28.4%.

**AUDITORÍAS FINANCIERAS REALIZADAS PARA LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
(Por año de ejecución)



Fuente: Gerencia de auditoría financiera

**AUDITORÍAS A LA INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA REALIZADAS PARA LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA**  
(Por año de ejecución)



Fuente: Gerencia de auditoría financiera

Estos resultados permiten concluir en un mayor nivel de integración y consolidación de los estados contables de la Cuenta General, y un nivel de omisos marginal inferior al 2% del universo de entidades obligadas a su presentación.

- Las opiniones emitidas en los informes de auditoría a la Cuenta General indican resultados favorables en los estados de tesorería y deuda pública, las cuales se expresaron en dictámenes sin salvedades durante todo el período de análisis. Del mismo modo, las opiniones para los estados presupuestarios arribaron a dictámenes sin salvedades para los ejercicios del 2009 al 2013; y a un dictamen con salvedades para el año 2014.

Por el contrario, las opiniones emitidas respecto a los estados financieros se expresaron en dictámenes con salvedades para los ejercicios del 2009 al 2013, denotando la falta de sustento e inadecuados registros contables en determinados rubros; y con abstención de opinión en la Cuenta General del año 2014, debido a la falta de información para encontrar evidencia de auditoría apropiada y a la importancia material de las limitaciones en el trabajo de auditoría, situación cuya gravedad no se producía desde hace diez años.

- Entre las razones que fundamentan el dictamen "con abstención de opinión" de los estados financieros en la Cuenta General 2014, se tiene:
  - 147 de las 242 entidades auditadas presentaban algún tipo de error o limitación, por lo que recibieron una opinión calificada (con salvedades, abstención de opinión o adversa);
  - diversas entidades de los tres niveles de gobierno no contaban con una base de datos actualizada, ni documentación de soporte en sus áreas de control patrimonial, por lo

que no ha sido posible pronunciarse sobre los saldos contables del activo y patrimonio registrados al 31 de diciembre de 2014; y, c) inadecuada aplicación de la directiva contable de revaluación de edificios y terrenos, así como la falta de fiabilidad, existencia y consistencia en la contabilización de los activos de las entidades públicas; mientras que otras presentaron información inconsistente y sin documentación soporte para realizar su verificación<sup>40</sup>.

- En general, los resultados de la evaluación a los informes de auditoría financiera que sirven de sustento a las opiniones calificadas arrojaron problemas críticos relativos a la carencia de inventarios físicos de propiedad, planta y equipos; a la existencia de cuentas de activos sin análisis u otro sustento documental; y a diferencias no explicadas entre los registros contables y el inventario físico, en su mayoría por limitaciones o incertidumbres.

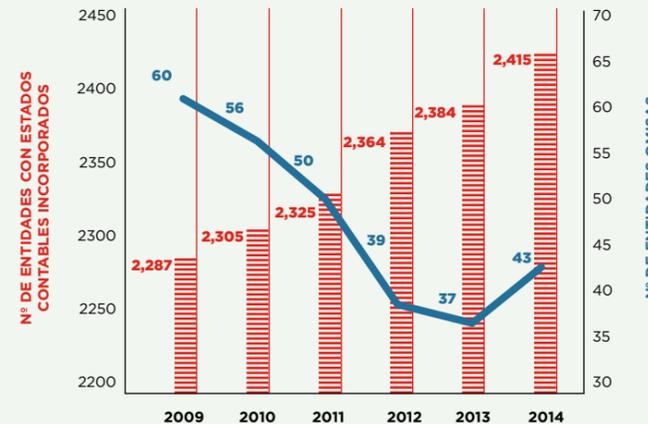


<sup>40</sup> Por ejemplo en la revaluación de edificios y terrenos se identificó que el Ministerio de Defensa tiene sin sustentar 32,639 millones de soles; el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 13,486 millones de soles; el Ministerio de Educación, 8,747 millones de soles; y el Gobierno Regional del Callao, 565 millones de soles, entre otros.

- Otra conclusión importante que se extrae de las auditorías financieras en el período de análisis refiere que casi la totalidad de los Gobiernos Regionales y alrededor del 70% de los Gobiernos Locales tienen una opinión calificada (con salvedades, abstención de opinión o adversa), lo cual demuestra que en la administración de dichos Gobiernos Regionales y Locales no se implementan adecuados controles internos que les permitan contar con estados financieros e información presupuestaria conforme a la normativa contable y legal vigente. Este problema de rendición de cuentas presentado en los niveles descentralizados de gobierno, implica también una deficiente supervisión por parte de los entes rectores funcionales del Poder Ejecutivo.

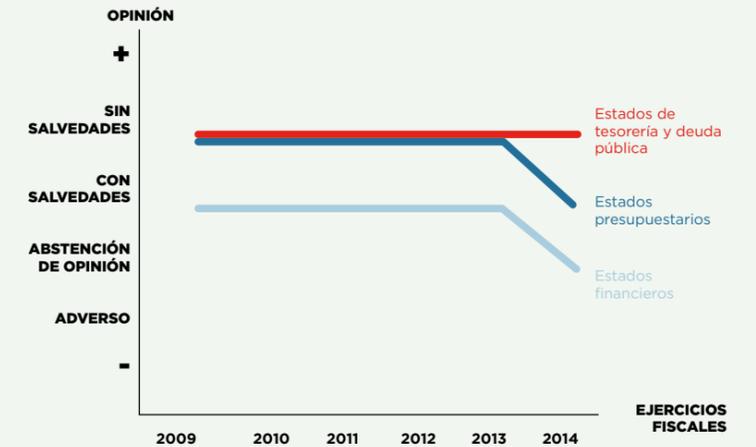
Finalmente, desde la perspectiva del aporte de la fiscalización a la gestión pública, los informes de auditoría de La Contraloría plantearon recomendaciones a la Dirección General de Contabilidad Pública del MEF relativas al fortalecimiento de los mecanismos legales del proceso de rendición de cuentas, a la optimización de sus funciones de seguimiento y supervisión sobre las entidades públicas rindentes, a la necesidad de impulsar el saneamiento contable en las entidades públicas para que sus estados financieros reflejen su real situación económica, financiera y patrimonial; y a establecer una mejor relación funcional con los entes rectores de los sistemas funcionales del poder Ejecutivo que les permita la adopción de correctivos para el cumplimiento de las políticas públicas y el ejercicio de una adecuada supervisión y control de los recursos transferidos a los Gobiernos Regionales y Locales.

ESTADOS CONTABLES INCORPORADOS A LA CUENTA GENERAL Y ENTIDADES OMISAS



Fuente: Gerencia de Auditoría Financiera

DICTÁMENES EMITIDOS EN LOS INFORMES DE AUDITORÍA A LA CUENTA GENERAL 2009 - 2014



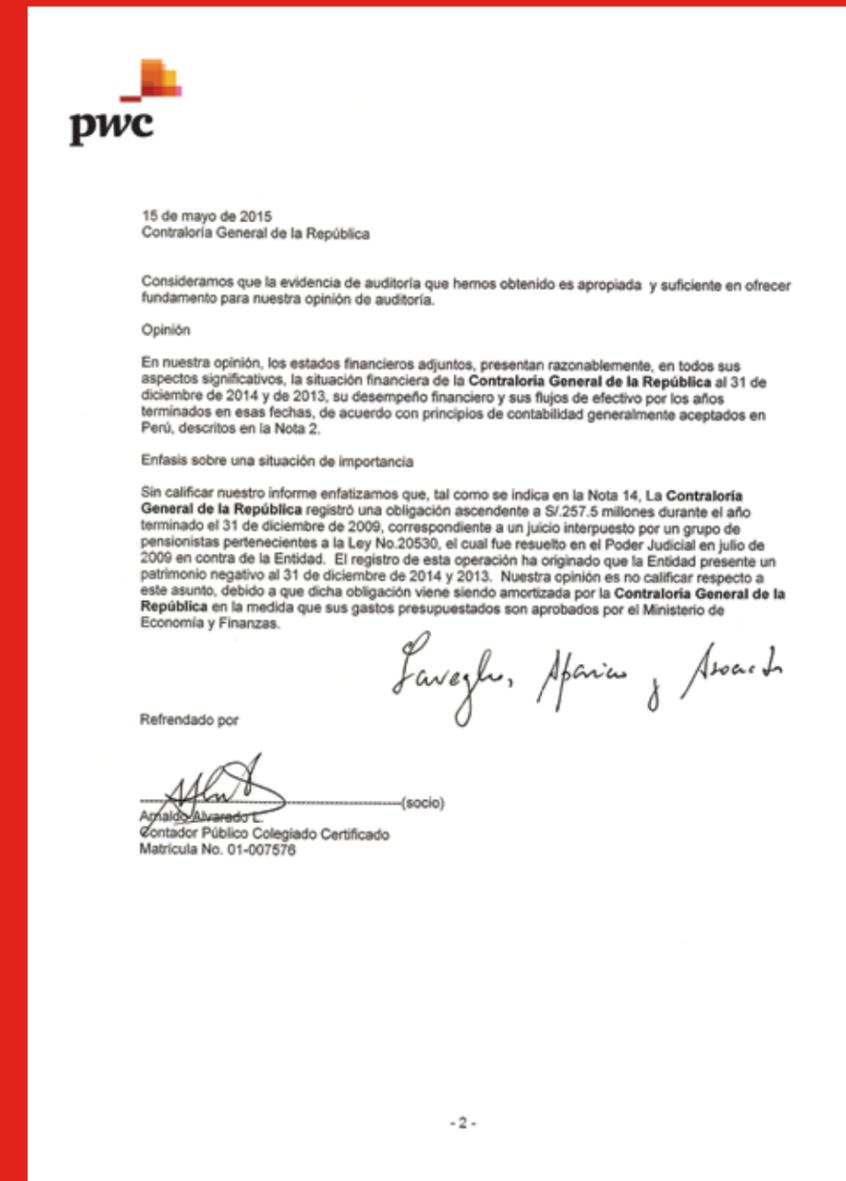
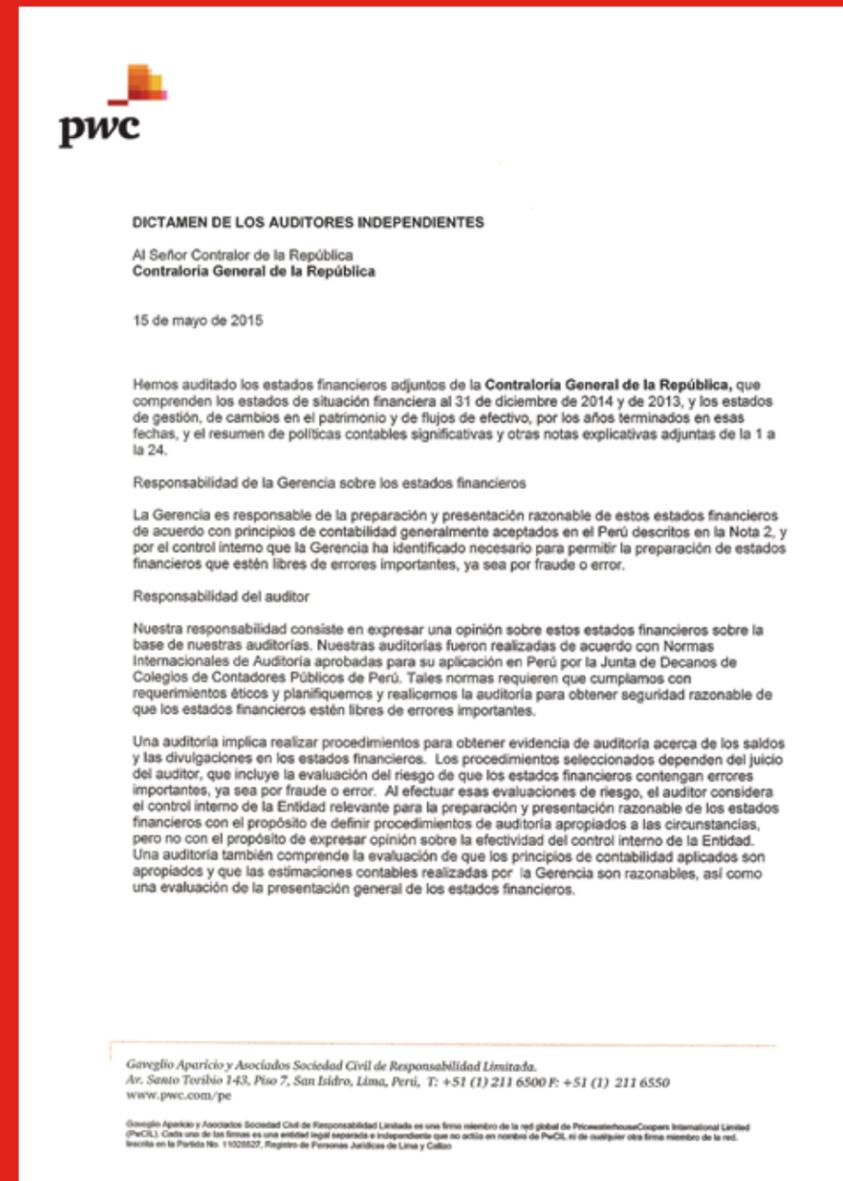
Fuente: Gerencia de Auditoría Financiera

## RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS FINANCIERAS EFECTUADAS A LA CONTRALORÍA

Los informes de auditoría efectuadas por el Órgano de Control Institucional a los Estados Financieros de La Contraloría por los periodos terminados 2009, 2010, 2011 y 2012, señalaron en el punto de Opinión la razonabilidad de los estados financieros en todos sus aspectos significativos.

## CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

De otro lado, la auditoría realizada por los auditores externos Gaveglio Aparicio y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, representantes de Price Waterhouse Coopers, quienes auditaron los periodos terminados 2013 y 2014, indican en el punto de Opinión, la razonabilidad de los Estados Financieros en todos sus aspectos significativos.



**Auditorías de desempeño**

En el marco de la directiva sobre auditoría de desempeño<sup>41</sup>, en el año 2014 se dio inicio a las primeras de esta naturaleza en el país, como parte de una estrategia de apoyo a la gerencia pública, innovando los servicios de control con un enfoque proactivo.

Las siguientes son las auditorías de desempeño realizadas al 2015:

- Al servicio de cuidado diurno del programa nacional Cuna Más
- Al servicio de mantenimiento de caminos vecinales
- Al servicio de gestión integral de residuos sólidos en el ámbito municipal
- Al servicio de alimentación del programa nacional de alimentación, Qali Warma
- A los servicios de saneamiento para hogares rurales
- A los servicios de gestión participativa, de control y vigilancia en áreas naturales protegidas de administración nacional
- Al servicio de producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos



**En el marco de la directiva sobre auditoría de desempeño, en el año 2014 se dio inicio a las primeras de esta naturaleza en el país, como parte de una estrategia de apoyo a la gerencia pública, innovando los servicios de control con un enfoque proactivo.**

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ**

**SANCIONES PRODUCTO DE LAS LABORES DE CONTROL**

De acuerdo con la legislación nacional, el proceso sancionatorio derivado del ejercicio del control gubernamental se determina en función a la naturaleza de las irregularidades observadas en los informes de auditoría, pues los indicios de delitos tipificados en el Código Penal, son puestos en conocimiento del Ministerio Público para su posterior encausamiento al Poder Judicial. Por su parte, las desviaciones que conllevan a responsabilidades administrativo-funcionales, según sean calificadas como graves y muy graves, resultan de conocimiento de La Contraloría, o bien en caso contrario, de las entidades. En el caso de la responsabilidad civil, el resarcimiento del perjuicio patrimonial generado al Estado, es demandado ante el Poder Judicial.

El siguiente gráfico explica el accionar del control y las instancias resolutorias del proceso sancionador:

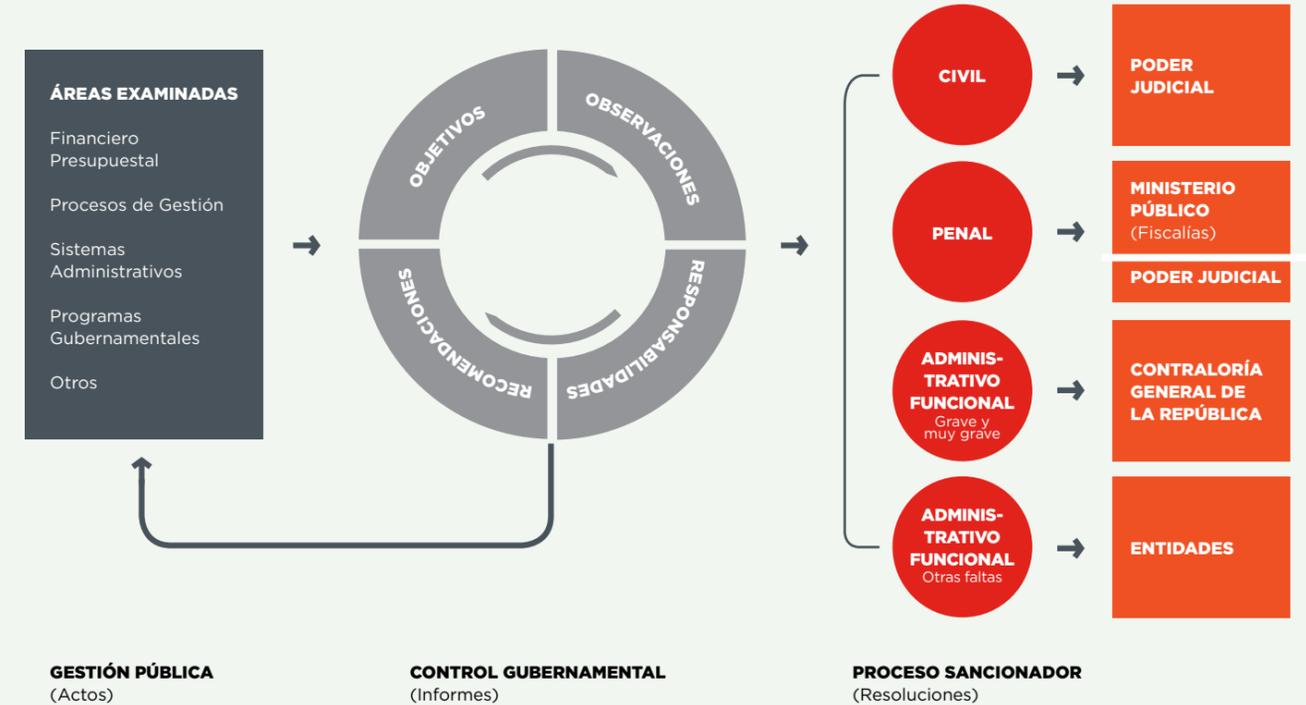
**Sanciones civiles y penales**

La Procuraduría Pública de La Contraloría es el órgano encargado de interponer las demandas (civiles) y denuncias (penales) ante el poder judicial y Ministerio Público respectivamente, las cuales se derivan de las presuntas responsabilidades identificadas de los informes de control.

Como resultado de la gestión de dicha Procuraduría, en el período 2009-2015 se interpusieron 794 procesos civiles y 918 procesos penales, que en su mayoría involucran a funcionarios de los gobiernos locales en ambos tipos de procesos.

Respecto a la efectividad de las sentencias en el mencionado periodo, se ha constatado una evolución favorable de las sentencias firmes emitidas en ambos procesos. En el año 2009 se obtuvo un 35% de sentencias firmes, llegando al 74% en el 2015; es decir, de cada 10 sentencias emitidas en

**PROCESO SANCIONATORIO DEL CONTROL GUBERNAMENTAL**



Elaboración: Gerencia Central de Planeamiento Estratégico

41\_ Aprobada por Resolución de Contraloría N°382-2013-CG.

PRODUCCIÓN Y RESULTADOS

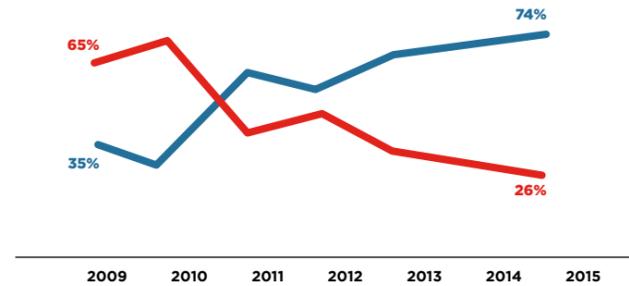
el 2009 tres fueron declaradas favorables, mientras que en el 2015 de cada 10 sentencias ocho fueron favorables.

En total suman 583 los condenados por denuncias de La Contraloría. No obstante el indicador favorable de sentencias, la aplicación de penas en el Poder Judicial refleja un bajo nivel de sanciones efectivas, al haberse resuelto 547 casos con pena suspendida y solo 36 con condena efectiva confirmada.

Entre los factores que han contribuido a lograr la mayor efectividad en cuanto a condenas, son destacables la mejor calidad de los informes de control y la aplicación del nuevo modelo de gestión, acompañadas por el fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa de la Procuraduría Pública.

MEJORA EN LA EFECTIVIDAD - PROCURADURÍA DE LA CONTRALORÍA

Sentencias firmes obtenidas 2009- 2015 (civiles y penales)



Fuente: Procuraduría Pública

PROCESOS JUDICIALES INICIADOS POR LA PROCURADURÍA DE LA CGR

ACCIÓN / NIVEL DE GOBIERNO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
<b>PROCESO CIVIL</b>	<b>59</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>89</b>	<b>120</b>	<b>188</b>	<b>246</b>	<b>794</b>
Gobierno Nacional	12	1	2	12	19	30	33	113
Gobierno Regional	3	4	5	7	16	20	46	101
Gobierno Local	44	43	37	70	85	134	167	580
<b>PROCESO PENAL</b>	<b>181</b>	<b>93</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>117</b>	<b>189</b>	<b>244</b>	<b>918</b>
Gobierno Nacional	39	6	5	6	18	40	37	151
Gobierno Regional	13	11	1	8	15	34	55	137
Gobierno Local	129	76	33	41	84	115	152	630
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>141</b>	<b>83</b>	<b>144</b>	<b>237</b>	<b>377</b>	<b>490</b>	<b>1,712</b>

Fuente: Procuraduría Pública

**547**  
sanciones con pena suspendida

**36**  
sanciones con pena de condena efectiva confirmada

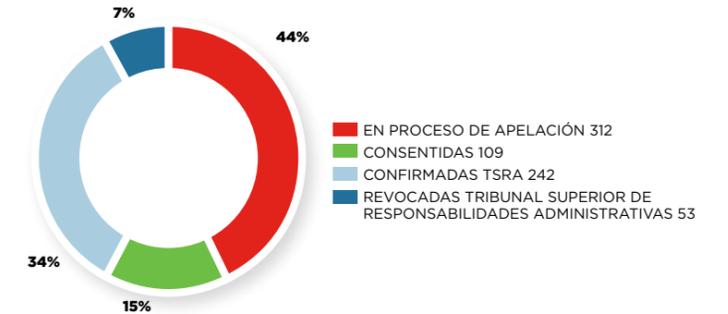
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

Sanciones administrativas funcionales

Como resultado de los procesos sancionatorios llevados a cabo por infracciones graves y muy graves cometidas a partir del 6 de abril de 2011 (fecha de entrada en vigencia de la potestad sancionadora), al 31 de diciembre de 2015 había 6,250 funcionarios con proceso sancionatorio en trámite y 716 habían sido sancionados (en primera instancia) con inhabilitación para el ejercicio de la función pública de uno a cinco años o con suspensión temporal en el ejercicio de las funciones sin goce de remuneraciones, no menor de 30 días y hasta 360 días.

**Como resultado de los procesos sancionatorios llevados a cabo a partir del 6 de abril de 2011 por infracciones graves y muy graves, al 31 de diciembre de 2015 había 6,250 funcionarios con proceso sancionatorio en trámite y 716 habían sido sancionados con la inhabilitación que va de uno a cinco años y con suspensión temporal sin goce de remuneraciones no menor de 30 días y hasta 360 días.**

SANCIONES DE FUNCIONARIOS PERÍODO 2011 - 2015



Fuente: Departamento de Control de Gestión

NÚMERO DE FUNCIONARIOS SANCIONADOS (Primera instancia)

2013 - 2015				
SEDE	2013	2014	2015	TOTAL
SEDE CENTRAL	14	45	121	180
NORTE	4	33	102	139
CENTRO	9	5	123	137
SUR	-	127	133	260
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>210</b>	<b>479</b>	<b>716</b>

Fuente: Gerencia del Procedimiento Sancionador

NÚMERO DE FUNCIONARIOS CON SANCIONES CONFIRMADAS EN TRIBUNAL SUPERIOR

2013 - 2015				
SEDE	2013	2014	2015	TOTAL
SEDE CENTRAL	11	29	30	70
NORTE	4	24	8	36
CENTRO	9	3	6	18
SUR	-	84	34	118
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>140</b>	<b>78</b>	<b>242</b>

Fuente: Gerencia del Procedimiento Sancionador

### MEJORA EN LA CONFIANZA CIUDADANA

La percepción ciudadana respecto de La Contraloría ha evolucionado positivamente en los últimos años, conforme se han ido evidenciando mayores logros de la labor de control y auditoría gubernamental.

En 2008, año en que se hizo una medición de línea base, un reducido ocho por ciento<sup>42</sup> de los encuestados conocía que La Contraloría realizaba actividades para combatir la corrupción; y en marzo 2011 un 55%<sup>43</sup> declaró tener conocimiento que la institución efectuaba acciones para prevenir los actos de corrupción.

Asimismo, en una medición de marzo de 2011 un 52%<sup>44</sup> consideró que La Contraloría tenía un desempeño regular, y para junio 2014, en otra consulta, un 38%<sup>45</sup> del total de encuestados se manifestó aprobando la labor desarrollada.

Un factor importante en el cambio de actitud se evidencia en el hecho de que, mientras en la primera medición realizada en el año 2008 por Conecta, la institución no aparecía identificada en el listado de entidades que luchan contra la corrupción, para el año 2011 La Contraloría ya se ubicaba en el sexto lugar<sup>46</sup>, pasando luego al tercero en una encuesta de agosto 2012<sup>47</sup>, nivel que se ha logrado mantener en la medición de octubre 2015<sup>48</sup>.

Sobre esa base, se puede afirmar que en los últimos años La Contraloría ha logrado posicionarse como una de las instituciones reconocidas por su participación en la lucha contra la corrupción, configurando un entorno positivo y expectante ante los logros del control gubernamental.



### BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

ASESORÍA GLOBAL EN GOBERNABILIDAD Y ANTICORRUPCIÓN

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha sido grato y estimulante colaborar con La Contraloría General de la República, en la gestión del Contralor General Fuad Houry Zarzar, mediante el diseño e implementación del Proyecto de “Mejoramiento del Sistema Nacional de Control para una Gestión Pública Eficaz e Integra”, actualmente en ejecución, cuyo objetivo es incrementar la eficacia del Sistema Nacional de Control (SNC), mediante la consolidación de su proceso de desconcentración, la optimización de los procesos de control, el apoyo al desempeño de la gestión pública mediante las auditorías de desempeño, y la promoción de los sistemas de control interno.

Igualmente, queremos reconocer el enorme avance para La Contraloría y para el Sistema Nacional de Control al haber aceptado la evaluación externa bajo la metodología del Marco de Medición del Desempeño para una Entidad Fiscalizadora Superior (MMD-EFS) de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), financiada por el BID.

Agradecemos al Sr. Houry su predisposición a mantener un diálogo constante y fluido con el Banco Interamericano de Desarrollo.



<sup>42</sup> Encuesta GFK Conecta.

<sup>43</sup> Encuesta Directo Perú.

<sup>44</sup> Encuesta GFK.

<sup>45</sup> Encuesta Ipsos Apoyo, opinión y mercado.

<sup>46</sup> Encuesta Ipsos Apoyo, opinión y mercado.

<sup>47</sup> Encuesta Ipsos Apoyo, opinión y mercado.

<sup>48</sup> Encuesta Ipsos Perú.



**En el año 2008 La Contraloría no figuraba en el listado de entidades que luchan contra la corrupción, y para el año 2011 ya se ubicaba en el sexto lugar, pasando al tercero en una encuesta del 2012, nivel que se ha logrado mantener en la medición del año 2015.**

**RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO A LA CONTRALORÍA**

La herramienta *Marco de Medición del Desempeño* o MMD<sup>49</sup> ha sido desarrollada por la INTOSAI<sup>50</sup> para la identificar oportunidades de mejora en los procesos misionales de las Entidades Superiores Fiscalizadoras (EFS), como son las auditorías y otras actividades que su mandato establece, apoyados en los procesos transversales. El MMD es el estándar internacionalmente aceptado para evaluar el desempeño de las EFS, respetando su independencia y características particulares, el cual se ejecuta a través de la aplicación de 22 indicadores, basados en el cumplimiento y seguimiento de las *Normas Internacionales* de las

EFS (ISSAI por sus siglas en inglés) y otras buenas prácticas internacionales establecidas para la auditoría pública externa.

Las evaluaciones mediante esta herramienta contribuyen al mejoramiento y desarrollo de capacidades en las EFS, ya que promueve el uso de la medición y gestión del desempeño, así como también identifica oportunidades para fortalecer el desempeño de las EFS<sup>51</sup>. Adicionalmente, constituye una base objetiva para demostrar su relevancia continua tanto a la ciudadanía como a entidades cooperantes y otras partes interesadas.

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ**

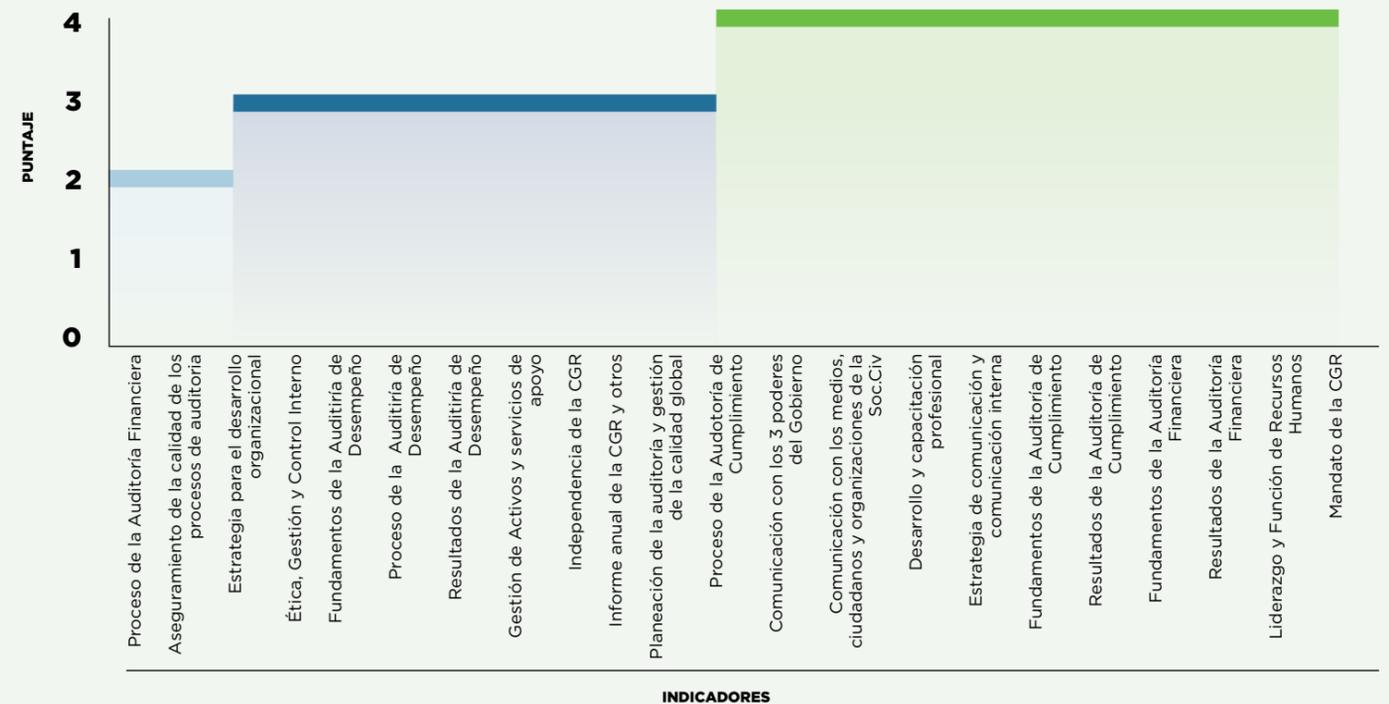
En mayo del 2015 el Contralor Fuad Khoury Zarzar asumió el reto de implementar la herramienta del Marco de Medición del Desempeño de las entidades fiscalizadoras en La Contraloría bajo el enfoque de evaluación externa<sup>52</sup>, proceso que estuvo a cargo de un equipo de auditores evaluadores internacionales seleccionados por la *Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI* (IDI) y contratados con el apoyo técnico financiero del BID.

Así mismo, luego que el equipo evaluador terminó su labor se contó con la participación de un consultor internacional para el aseguramiento de la calidad de la referida evaluación, con el fin de validar la consistencia de la aplicación de la metodología y resultados emitidos por el equipo evaluador.

De los 22 indicadores evaluados, 10 alcanzaron el puntaje máximo: cuatro, lo cual representa 45% del total de indicadores evaluados; otros 10 alcanzaron tres de puntaje, representando otro 45%, y finalmente dos indicadores tuvieron dos de puntaje, lo que equivale al 10% restante. Este resultado ha sido considerado por los evaluadores externos como *sobresaliente*, lo que coloca a La Contraloría a la vanguardia de la región, como una Entidad Fiscalizadora Superior modelo en Latinoamérica y el Caribe.

Los siguientes gráficos muestran los resultados obtenidos en los 22 indicadores evaluados:

**CALIFICACIÓN INTERNACIONAL DE INTOSAI AL DESEMPEÑO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ - 2015**



NOTA: El puntaje máximo otorgado por la metodología del Marco de Medición del Desempeño es cuatro. Fuente: Departamento de Cooperación Técnica

49\_ El MMD EFS evalúa siete ámbitos de la gestión de una EFS: Elaboración de Informes, Independencia y Marco Legal, Estrategia para el Desarrollo Organizacional, Normas y Metodología de Auditoría, Estructuras de Gestión y de Apoyo, Recursos Humanos y Liderazgo, y, finalmente, Comunicación y Gestión de las Partes Interesadas, con 22 indicadores y puntajes que van de cero a cuatro.

50\_ En cumplimiento de una decisión tomada por INTOSAI en el Congreso de Sudáfrica del año 2010.

51\_ Documento "Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores", Piloto del 12 de julio de 2013. Grupo de Trabajo de la INTOSAI sobre el Valor y Beneficio de las EFS.

52\_ Existen tres enfoques para llevar a cabo el MMD: Autoevaluación de la EFS, Evaluación por homólogos, y Evaluación externa (Auditor externo IDI)

## 06

## DESAFÍOS HACIA EL 2021

## Las reformas de segunda generación

Con el fin de seguir avanzando en la modernización y fortalecimiento institucional, a continuación, se proponen algunas líneas de acción para el aseguramiento de la continuidad de las reformas:

**INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO**

La auditoría de desempeño es un producto de apoyo a la gestión pública, que en los últimos años ha tenido avances importantes y que requiere continuar consolidándose por medio de medidas como:

- Desarrollar instrumentos y herramientas en temas especializados de gestión de programas gubernamentales de interés nacional
- Continuar con el intercambio de experiencias en materia de auditoría de desempeño, convo-

cando a otras Entidades Fiscalizadoras Superiores de la región que son referentes en la materia

- Diseñar e implementar programas de capacitación ad-hoc dirigidos a la evaluación del desempeño en los servicios sociales y económicos, comprendiendo las diversas etapas de la auditoría de desempeño
- Conformar equipos temáticos multidisciplinarios en base a auditores especializados y complementariamente, captar y formar jóvenes profesionales para su inmersión en dichos equipos de auditoría de desempeño.
- Desarrollar las competencias necesarias en las Oficinas Regionales de Control y los Órganos de Control Institucional, con el fin de que puedan en un futuro cercano colaborar en la ejecución de este tipo de auditorías.

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ**

- Diseñar e implantar un programa de comunicación de resultados para las auditorías de desempeño dirigido a actores públicos clave, como el Congreso de la República, Presidencia del Consejo de Ministros, Ministerio de Economía y Finanzas y otros, que contribuya a mejorar los procesos de toma de decisiones, rendición de cuentas y adopción de cambios propuestos

**AMPLIACIÓN DE LA AUDITORÍA FORENSE**

En la medida que persistan los altos niveles de corrupción en determinados sectores de la administración pública, se plantea la necesidad de consolidar la auditoría forense, comprendiendo una serie de acciones en materia de recursos humanos, de desarrollo normativo y tecnológico. Son retos de corto y mediano plazo para La Contraloría:

- Desarrollar instrumentos para la auditoría forense, mediante la adopción de técnicas y procedimientos orientados a la obtención de pruebas de fraude, es decir, de evidencia suficiente, competente y relevante.
- Integrar las auditorías forenses a la determinación de riesgos generada como resultado de la ejecución de otros productos de control.
- Formar y certificar cuadros profesionales con perfiles de auditor forense, sobre la base de un enfoque interdisciplinario.
- Reforzar el intercambio de experiencias en materia de auditoría forense con otros organismos nacionales e internacionales, con facultades de investigación.
- Ampliar y reforzar el mecanismo de protección legal e institucional para los auditores forenses en todas las etapas de la auditoría, especialmente en el trámite de las denuncias ante el Ministerio Público.

**CONSOLIDACIÓN DE LA DESCONCENTRACIÓN INSTITUCIONAL**

Con la finalidad de lograr una mayor presencia del control en el territorio nacional y de optimizar

la cobertura, es necesario fortalecer la presencia de las Oficinas Regionales de Control (ORC) por medio de la mejora continua de los procesos, del desarrollo de competencias y la provisión de recursos para una mejor gestión de los servicios de control y toma de decisiones. Con ello, se logrará afianzar el liderazgo de las ORC, constituyéndose en actores clave en las regiones, con una participación activa en el quehacer de la administración pública descentralizada.

**CONTINUIDAD DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE LOS OCI**

En los próximos años se deberá consolidar el Sistema Nacional de Control con la integración definitiva de los Jefes y personal auditor de los Órganos de Control Institucional (OCI). Para ello, es necesario continuar con los esfuerzos de implementación de la Ley N° 29555, con el fin de canalizar los recursos presupuestales de las entidades hacia La Contraloría. Con esta medida, se logrará reforzar la independencia de estas instancias de primera línea del control, así como asegurar el desarrollo de sus competencias profesionales, dotarlos de mayores herramientas y asegurar una supervisión más cercana de las operaciones descentralizadas del Sistema Nacional de Control.

El reto es seguir mejorando la gobernanza de los OCI, incorporando mayores y mejores servicios de control de las entidades bajo su ámbito, así como nuevos modelos de control en las instituciones con énfasis en la labor preventiva y de colaboración a la gestión pública.

**CAPACIDAD PARA INTERVENIR INSTITUCIONES**

Desde el 2014, La Contraloría cuenta con la potestad para bloquear las cuentas a entidades con altos riesgo de corrupción o uso inadecuado de los recursos públicos. Un siguiente paso, es dotar a la institución de la capacidad para intervenir las entidades y asumir la administración temporal con el fin que las operaciones y servicios públicos no se vean afectados. El fortalecimiento y modernización de La Contraloría, le dan la solidez y capacidad necesaria para asumir este gran reto que preservaría la integridad de los recursos pú-

blicos y a la vez la continuidad institucional, de forma más efectiva y oportuna. Esta capacidad requiere de importantes cambios normativos que deben ser promovidos por La Contraloría.

**IMPLEMENTAR LOS MODELOS DE GESTIÓN 2.0 Y 3.0**

El Plan Estratégico Institucional 2015-2017 ha considerado la evolución del modelo de gestión en tres etapas. Este diseño estratégico establece que el desarrollo de La Contraloría debe incluir la mejora continua del control del cumplimiento normativo (Modelo de Gestión 1.0) incorporando mejores prácticas y tecnologías; refuerza la capacidad de investigación de corrupción con énfasis en el análisis de riesgo, el uso de inteligencia operativa, nuevos instrumentos y equipos especializados (Modelo de Gestión 2.0) y, además, amplía la capacidad institucional para la ejecución de auditorías de desempeño (Modelo de Gestión 3.0) con la finalidad de forma más efectiva en la calidad de los servicios públicos.



**INTEGRACIÓN TOTAL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y USO DE "BIG DATA"**

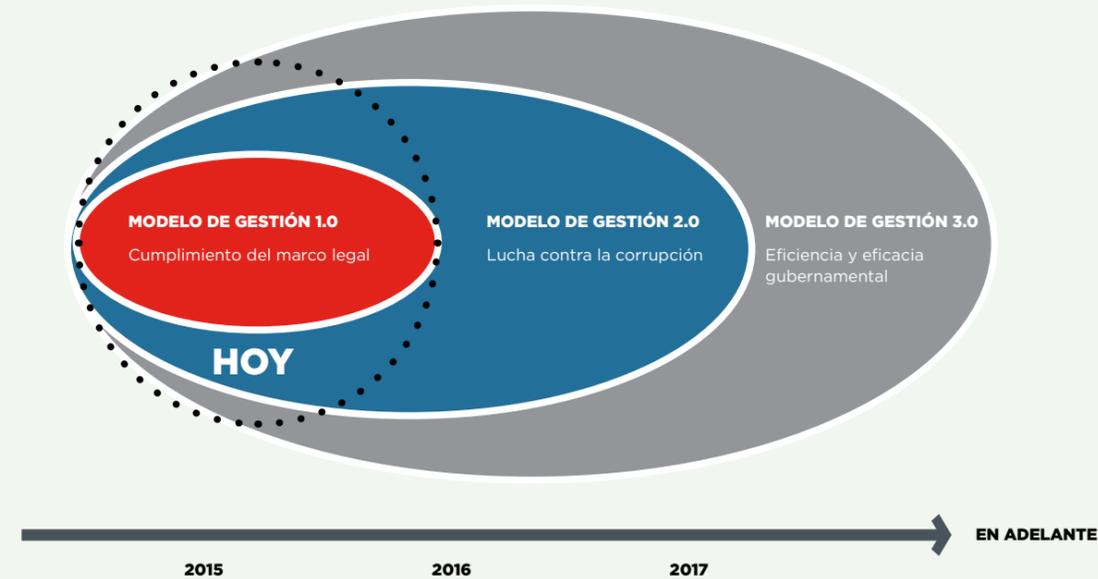
Dado que las Tecnologías de la Información han obtenido una mayor relevancia estratégica en la redefinición de productos, servicios y procesos, es conveniente para una segunda etapa implementar iniciativas que aprovechen al máximo la integración de los sistemas y la gran cantidad de información disponible en La Contraloría. Para una mayor eficiencia, será necesario contar con una plataforma de desarrollo unificada y con mayores posibilidades de escalar a nuevas versiones con mayores prestaciones. Así, se deberá implementar bajo una arquitectura única, sistemas integrados con mejores tiempos de respuesta, mejores prestaciones y seguridad informática.

En cuanto a los servicios y procesos, se deberá utilizar certificados digitales para la autenticación de sus usuarios, notificación electrónica y consultas de manera rápida y segura; gestión de

relacionamiento con clientes (CRM) para la administración de los diversos canales de atención; desarrollo de aplicaciones móviles (de gran impacto en los ciudadanos) y documentos electrónicos seguros para el uso de material educativo y préstamos de documentación proveniente del archivo.

Con relación a la infraestructura informática se debe propender a usar arquitecturas y tecnologías abiertas que faciliten la convergencia y vigencia tecnológica, evaluar el uso de herramientas de colaboración y correo electrónico basadas en tecnología "nube", herramientas de gestión de accesos para las aplicaciones basadas en ingeniería de roles y Single Sing-On, redes de alta velocidad de datos con calidad de servicio QoS entre las OCR y las ORC, centro de datos propio alterno en el norte del Perú con el fin de garantizar la continuidad del servicio ante la eventualidad de cualquier desastre, entre otros servicios de última generación.

**EVOLUCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN**



Elaboración: Gerencia Central de Planeamiento Estratégico



Contraloría General de la República

LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA 86 Años trabajando por el Perú

*¡Juntos lo logramos!*



## RELACIÓN DE PERSONAL

**MIGUEL ANGEL** ABANTO CRUZ  
**ROGER GUSTAVO** ABANTO ORTIZ  
**CARLOS ALBERTO** ABREGU FERNANDEZ  
**EDWIN ROBERT** ABT SANCHEZ  
**HILDA** ABUID NAZAL  
**FRANK ERICK** ACED RIVADENEYRA  
**CARLA MARGOT** ACEVEDO GUZMAN  
**LOURDES VERONIKA** ACHIN PACHECO  
**SOLEDAD MIRIAM** ACOSTA ATOCCZA  
**GIULIANA MARIA** ACOSTA CHIGUALA  
**VICTORIA DEL CARMEN** ACOSTA PINEDO  
**CESAR** ACOSTA VALERIANO  
**JUAN JOSE** ACOSTUPA HUAMAN  
**CHARLIE MANUEL** ACUÑA BARNUEVO  
**OSCAR** ACUÑA CABANILLAS  
**ROSEMARIE CARLA** ACUÑA ROMERO  
**ANDREA DEL CARMEN** ACUÑA ROSALES  
**ALDO RENATO** ADAMO OTERO  
**JOSE ALEX** ADANAQUE VILCHERREZ  
**LAURA JEANNETTE** AGREDA GAMBOA  
**LUIS EDUARDO** AGREDA NARVAEZ  
**ZOSIMO** AGUERO AYALA  
**ELMER MAURICIO** AGÜERO SANCHEZ  
**HARRY DEYVI** AGUILAR BARRIENTOS  
**NIEVES VERONICA** AGUILAR GALVEZ  
**ANA CECILIA** AGUILAR HUERTAS  
**MIGUEL ANGEL** AGUILAR MUÑOZ  
**CARMEN** AGUILAR MUÑOZ  
**ANA MILAGROS** AGUILAR VARILLAS  
**ALEX YORDANO** AGUILAR CABELLO  
**JUAN EDUARDO** AGUINAGA CABALLERO  
**MIGUEL ANGEL** AGUINAGA MORENO  
**CINTHIA LISSETTE** AGUINAGA VELEZ  
**LUIS ALFREDO** AGUIRRE AEDO  
**CARMEN** AGUIRRE ARREDONDO  
**ORLANDO** AGUIRRE CHAUCA  
**ROBERTO ZEUS YTRICH** AGUIRRE SANCHEZ  
**MIGUEL HUMBERTO** AGUIRRE ESCOBAR  
**SANDRA LIZBETH** ALAGON MISME  
**NAYEDITH DAYHAN** ALANIA MALPARTIDA  
**GEOVANA** ALARCON CAMACHO  
**ANA MARIA** ALARCON DELGADO  
**GHINO PAOOLY** ALARCON NUÑEZ  
**EDGAR ARNOLD** ALARCON TEJADA  
**EDISSON** ALBAN BARRANZUELA  
**GINO ALVARO** ALBAN PERALTA  
**CARLOS ESTUARDO** ALBAN RAMIREZ  
**CAROLINA BETSY** ALBAÑIL SALDAÑA  
**JUAN ALONSO** ALBERCA LINARES  
**BEATRIZ MILAGRO** ALBITRES LUJAN  
**VICTOR ABNER** ALCAHUAMAN VILLANUEVA  
**MARIA CONCEPCION** ALCALA MATEO  
**YRMA** ALDANA MARTINEZ  
**DENNIS DANIEL** ALDAZABAL FARFAN  
**GLORIA ESTHER** ALEGRE CASTRO  
**ALFREDO OMAR** ALEGRE CHOQUE  
**JORGE LUIS** ALEGRE SAMANEZ  
**ISAIAS** ALEGRIA RIOS  
**OTTO HAROL** ALEJANDRIA SILVA  
**FRANZ ALBERTO** ALEMAN COLAN  
**ROSARIO BETTY** ALFARO BARZOLA  
**EDMUNDO DOMINGO** ALFARO HERRERA

**VANESA CRIS** ALFARO HUAMANI  
**FATIMA** ALIAGA ALIAGA  
**RUBEN** ALIAGA ARPASI  
**LORENA ANGELICA** ALIAGA CASTAÑEDA  
**NELA** ALIAGA PONCE  
**JULIO ALEJANDRO** ALIAGA SILVA  
**ELIZABETH** ALLCA QUISPE  
**LITA ISABEL** ALLENDE ALLENDE  
**LADY NATHALY** ALLPAS VILLACORTA  
**MARIBEL AMELIA** ALMANZA GUILLEN  
**DIANA** ALMANZA HURTADO  
**ROLANDO ALEXANDER** ALMEIDA BENAVENTE  
**SILVIA ELENA** ALMEIDA LOPEZ  
**MARIA ELENA** ALMESTAR URTEAGA  
**JUAN MANUEL** ALMEYDA REQUEJO  
**ENRIQUE** ALMONACID GUERRERO  
**RAUL EDUARDO** ALMORA HERNANDEZ  
**SHIRLEY** ALOSILLA MONTERO  
**FATIMA SORAYA** ALTABAS KAJATT  
**PAMELA** ALTAMIRANO NOLAZCO  
**JORGE ALBERT** ALVA BELLEZA  
**DORIS MARIA** ALVA CUBA  
**WILFREDO GABRIEL** ALVA ESPEJO  
**MAGNA** ALVAN ZAMORA  
**ZARESI** ALVARADO ESPINOZA  
**BEATRIZ** ALVARADO ESPINOZA  
**CARMEN DEL PILAR** ALVARADO FONSECA  
**JUAN DARIO** ALVARADO GAMBINI  
**GLORIA MARIA HELENA** ALVARADO GOICOCHEA  
**MIRTHA** ALVARADO GUERRA  
**MARCOS AURELIO** ALVARADO SOLIS  
**EDUARDO DANIEL** ALVARADO VICENTE  
**SALUSTIA ESTELA** ALVARADO YZAGUIRRE  
**JOSE LUIS** ALVAREZ AGUILAR  
**CRISTINA JANET** ALVAREZ BAYONA  
**MARIA LUISA** ALVAREZ CACERES  
**BENEDICTA** ALVAREZ DE MAQUITO  
**DAISY** ALVAREZ ESPINOZA  
**ANA PATRICIA** ALVAREZ GIRALDO  
**ELENA** ALVAREZ GRIJALVA  
**ROSA YOLANDA** ALVAREZ JARA  
**ROBERTO CARLOS** ALVAREZ LOAYZA  
**VALDIR WALTER** ALVAREZ LUCAR  
**MARCOS TEODORO** ALVAREZ TOLOSA  
**CINYA VANESSA** ALVAREZ URDAY  
**CARLOS JOSE** ALVAREZ VELARDE  
**DORA PATRICIA** ALVAREZ YEP  
**CARLOS ANTONIO** ALVAREZ ALVAREZ  
**GISELA JHOBRIECY** ALVAREZ TORRES  
**GINO FELIPE** ALVAREZ DEL VILLAR REINOSO  
**LAURA PATRICIA** ALVITRES CASTILLO  
**VICTOR MANUEL** ALZAMORA ACOSTA  
**MARITA JACQUELINE** ALZAMORA TINAGEROS  
**CONNIE LUZ** AMANZO PINZAS  
**PAUL ROY** AMASIFUEN CABRERA  
**ROMY TEDDY** AMBICHO TRUJILLO  
**CARLOS BRUNO** AMBROSIO PAREJA  
**LUIS ALONSO** AMEZ DIAZ  
**GABRIELLA YULY** AMEZQUITA SAMATELO  
**GRECIA JOSELYNE** AMOROS ANGELES  
**JUAN RICARDO** AMOROS GONZALES  
**ROXANA** AMPUERO CONTRERAS

**CHRISTIAN OMAR** AMPUERO GONZALEZ  
**LUIS GUILLERMO** ANAMARIA CHU  
**CLARISSA ANDREA** ANASTACIO SANDOVAL  
**VANESSA ISABEL** ANAYA ALTAMIRANO  
**MILAGROS DEL PILAR** ANAYA CIFUENTES  
**MARIA ELIZABETH** ANCAJIMA ESPINOZA  
**CARMEN ROXANA** ANCHAY DURAN  
**GUIDO** ANCHAYHUA SEGOVIA  
**ANGELICA MARIA** ANDRADE HERRERA  
**FIDEL IVAN** ANDRADE QUIROZ  
**VICTOR ALBERTO** ANGELES CUETO  
**MABEL TERESA** ANGELES RODRIGUEZ  
**WILLIAM** ANGULO CARDENAS  
**PATRICIA** ANGULO GUARDAMINO  
**JULIO ABEL** ANGULO SANCHEZ  
**JIMMY D-MARTI** ANHUAMAN LEON  
**MANUEL** ANICETO MACHADO  
**NICOLAS** ANTEQUERA AYALA  
**ANA MARIA** ANTON HORNA DE MOYANO  
**MARIA DEL ROSARIO** ANTON RODRIGUEZ  
**NALDA ELENA** ANTONIO RAMIREZ  
**SILVIA MARIA** ANTONIO SOLIZ  
**MAYBE** APARCO QUINTO  
**WASHINGTON** APARICIO ORTEGA  
**YOVANA VILMA** APARICIO MENACHO  
**ALVARO JACINTO** APAZA DE LA CRUZ  
**MARLENY** APAZA MIRANDA  
**LINDA EVANS** APAZA RAMIREZ  
**IVAN GUIDO** APOLINARIO MORALES  
**LUIS ORLANDO** APOLO GOMEZ  
**LIDIA GIULIANA** APOLONI CHU  
**PEGGY JUANA** AQUINO CRISTOBAL  
**FRIDA JANET** AQUINO HUAMAN  
**MIGUEL ANGEL** AQUINO LIMA  
**FLAVIO JAVIER** AQUIZE DIAZ  
**ROXANA MILAGROS** ARAMBURU CALDERON  
**FRANKLIN ALBERTO** ARANAGA MENESES  
**MANUEL GODOFREDO** ARANCEL DIAZ  
**NOELIA** ARANGO CARHUAMACA  
**PERPETUA MERCEDES** ARANGURI CASTRO  
**ALONSO MARTIN** ARAPA AMBROCIO  
**CARLOS ALEJANDRO** ARAUCO CHIRI  
**VICTOR MARCIAL** ARAUJO CANO  
**RODOLFO ROBERTO** ARAUJO ESPINOZA  
**EDUARDO HOMERO** ARAUJO MANTILLA  
**VICTOR OSWALDO** ARAUJO VILLAR  
**HECTOR MIGUEL** ARBAÑIL BLANCO  
**KARIN CECILIA** ARBURUA FLORES  
**KARINA EMILENE** ARCE ESCOBEDO  
**ALICIA LUCIA** AREVALO CHAMBE  
**MIMY MILEYDI** AREVALO GUTIERREZ  
**CARLOS TEODORO** AREVALO MELENDEZ  
**JESSICA ELENA** AREVALO SALAS  
**VICTOR ALFREDO** AREVALO SALINAS  
**MARCO ANTONIO** ARGANDOÑA DUEÑAS  
**ROSA LEYLA** ARGUEDAS SILVA  
**EFRAIN** ARIAS CESPEDES  
**EYLEEN SCARLETH** ARIAS HINOJOSA  
**JESUS** ARIAS VALENCIA  
**LUCIA SOCORRO** ADRIANA ARNILLAS PAREDES  
**THELMA KAROL** ARONOS OBREGON  
**VLADIMIR** AROSTEGUI GALVEZ

## CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

**JAVIER ALBERTO** ARREDONDO ARAOZ  
**JOSE ANTONIO** ARREDONDO CRISTOBAL  
**YNES SOFIA** ARRIAGA CUBAS  
**JOSE ARMANDO** ARRIARAN MORE  
**DELIA** ARRIBASPLATA SANCHEZ  
**NATALI** ARRIETA MURILLO  
**FRANCO GUSTAVO** ARROYO GONZALES  
**MEIKY NADIESTRA** ARROYO GUEVARA  
**NANCY ESTHER** ARROYO NUÑEZ  
**JUAN MANUEL** ARRUNATEGUI BACA  
**MILAGRITOS SUSANA** ARTEAGA CHAVARRIA  
**ALBERTO CARLOS** ARTEAGA SOLANO  
**JORGE ADRIAN** ARTETA CORRALES  
**JUAN CARLOS** ARZOLA TONG  
**MARLENI REYNA** ASENARDO CALCI  
**OSCAR LUIS** ASIS POVES  
**MOISES** ASSAYAG CHUMBE  
**DARIELLA JOHANA** ASTE BERRIOS  
**JOSE LUIS** ASTO YNAFUKO  
**CELINE GLICERIA** ATA AVILES  
**HENRY** ATALAYA ANICAMA  
**IVETTE MELISSA** ATAUJE AYMARINO  
**LUIS VICENTE** AVALOS MANAYAY  
**CARLOS MANUEL** AVILA FRETTEL  
**JOSE ALEXANDER** AVILA ZAMUDIO  
**MARCO ANTONIO** AVILA PEREZ  
**LUIS GUALBERTO** AVILES OJEDA  
**CHRISTIAN JESUS** AVILES ROBLES  
**EDWING AURELIO** AYALA ALDANA  
**JHOMELIA SANDRA** AYALA FERRUZO  
**JORGE BENJAMIN** AYALA VILLARREAL  
**BEATRIZ VIVIANA** AYALA SOTO  
**OSCAR GABRIEL** AYAUJA MEDRANO  
**ZAIRA JAQUELINE** AYBAR CARMONA  
**BLANCA GLADYS** AYCA BAZAN  
**DINA LUZ** AYLAS UNTIVEROS  
**JORGE LUIS ARTURO** AYLON BRESANI  
**CARMEN BETSABE** AYME VEGA  
**GINO** AYON VARILLAS  
**WILDOR** AYQUIPA CCAHUANA  
**MANUEL ANTONIO** AZALDE BARRENECHEA  
**JORGE MARIO** AZAÑA CALDERON  
**HUMBERTO** AZAÑA CHUQUI  
**VICTOR ULISES** AZAÑEDO RAMIREZ  
**HAROLD MARTIN** AZAÑEDO SILVA  
**ROBERTO ANTONIO** BACA MERINO  
**LUCINDA JOVANA** BACILIO CALDERON  
**ROGER ALBERTO** BADURELES VARGAS  
**LEONIDAS** BAILON CHURA  
**ANDREA DIGNA** BAILON GONZALEZ  
**ROXANA MILAGROS** BAIQUE JIMENEZ  
**MILAGROS** BALAREZO CASTRO  
**JULIO CESAR** BALBIN MENDOZA  
**HILDA HORTENCIA** BALLON AGRAMONTE DE POTOCHNIK  
**GISELA JUDITH** BALTODANO LAVADO  
**KATHERINE ALEJANDRA** BALVIN PALOMINO  
**KATHERINE JULIA** BANDA APAZA  
**JOSEFA EUSEBIA LORENZA** BANDA PRADO  
**DANIEL JUAN** BAO SAYEN  
**MARIA DEL PILAR** BARANDIARAN SANCHEZ  
**KARINA ISABEL** BARDALES CHAVEZ

**FREDI REYNALDO BEKEMBAWER** BARDALES SALAZAR  
**JAVIER ANTONIO** BARDALES SANCHEZ  
**JORGE** BARDALES TORRES  
**OSCAR** BARDALEZ ALVA  
**GEMITA MARILYN** BARDALEZ CELIZ  
**ELIANA MERCEDES** BARDALEZ DEL AGUILA  
**ENRIQUE MIGUEL** BARDON MATOS  
**BERTHA ROXANA** BARRA QUISPE  
**WILMER TOMAS** BARRANTES MOSCOSO  
**HERNAN RONALD** BARRANTES ZELA  
**MARTHA DANILA** BARREDA MAZUELOS  
**MANUEL RICARDO** BARREDO MELITON  
**LUIS ALBERTO** BARRERA ASAYAC  
**ANGEL JESUS** BARRERA CASTRO  
**LOURDES VANESSA** BARRERA LOPEZ  
**JUAN MANUEL** BARRETO AVALOS  
**IVONNE** BARRETO GILES  
**LELIA GECELLI** BARRETO HUAMAN  
**KAROL DOANY** BARRETO SALAZAR  
**MATILDE CAROLINA** BARRETO VASQUEZ  
**LUIS BARRIA** ROMERO  
**EDITH JEANNETTE** BARRIGA ALTAMIRANO  
**WILLIAM AMERICO** BARRIOS CORCUERA  
**ALCIDES** BARRIOS JUAREZ  
**ANDRES ARTURO** BARRIOS SARMIENTO  
**CLAUDIA LILIANA** BARTENS OLORTEGUI  
**BRATZO BENJAMIN** BARTRA IBAZETA  
**OSCAR RICARDO** BASURCO CARRERA  
**CRISTIAN WENCESLAO** BASURTO PEREZ  
**ALDO OMAR** BAUTISTA ECHAZU  
**EDUARDO FERNANDO** BAUTISTA IZQUIERDO  
**FLOR DE MARIA** BAUTISTA SALAS  
**VERA LUCCIA** BAYLON CHEVEZ  
**ANA DALILA** BAYLON CHEVEZ  
**WALTER RENAN** BAYONA ORTIZ  
**MARIA CECILIA** BAZAN ALONSO  
**SILVIA GIULIANA** BAZAN PORTOCARRERO  
**JENNY DEL CARMEN** BAZAN SILVA  
**CARLOS ALBERTO** BAZAN SOLANO  
**JAVIER ALEXANDER** BECERRA PANTA  
**JUAN ANTONIO** BECERRA ROMERO  
**ENMA** BEDRILLANA BAUTISTA  
**CAROL SAYRA** BEJARANO CHAVEZ  
**NANCY DEL ROSARIO** BEJARANO VEGA  
**IRWIN KAREL** BELLIDO CHOQUE  
**ALFREDO SULPICIO** BELLIDO ZANABRIA  
**ALDO ELESVAN** BELLO CARDENAS  
**LUISA JANETH** BELTRAN BALBIN  
**CAROLA MIRIAM** BENATE GALVEZ  
**MARIA LIDUVINA** BENAVENTE PEREZ  
**DIVER OMAR** BENAVIDES CARRANZA  
**LUCIA ADRIANA** BENAVIDES QUIJANDRIA  
**JUAN ISAAC** BENAVIDES VASQUEZ  
**BETZABE** BENDEZU CONTRERAS  
**ADA VICTORIA** BENDEZU DE LA PUENTE  
**MARISOL** BENDEZU MONGE  
**CINTHYA** BENDEZU MONGE  
**NELLY CATHERINE** BENDEZU TUDELA  
**JUAN BENJAMIN** BENITES CABRERA  
**ESTEBAN MIGUEL** BENITES DE LA CRUZ  
**SANDRA ELIZABETH** BENITES VERA

**ROSARIO DEL PILAR** BENITES VILELA  
**WILMER FRANCISCO** BENITES NAVARRO  
**HUGO MIGUEL** BENITO ROJAS  
**ROSA YSABEL** BERECHÉ CHUMPITAZ  
**MILAGROS DEL PILAR** BERMEO BOBADILLA  
**CARLELIN** BERMEO ROMERO  
**CARINA** BERMEO ROMERO  
**MARCO ANTONIO** BERMUDEZ TORRES  
**FERNANDO GUILLERMO** BERNABE COAQUERA  
**KARINA GISELLE** BERNABE PEREZ  
**JOHNNY DAVID** BERNAL HANANEL  
**KARINA** BERNAL LLONTOP  
**DELVIS MANUEL** BERNAL ROSALES  
**PATRICIA ROCIO** BERNALES PALACIOS  
**ROLANDO BRUNO** BERNAOLA MUÑOZ  
**MIGUEL ANGEL** BERNUY MOGOLLON  
**FREDDY MARTIN** BERNUY ROMERO  
**PATRICIA** BERNUY TONSMANN  
**NELLY CRISTINA** BERRIO SORIA  
**JOSE ANTONIO** BERRIO VILLAFUERTE  
**ALEIDA NOEMI** BERRIOS RODRIGUEZ  
**GLORIA MARITZA** BERROCAL ESPINOZA  
**MARCO ANTONIO** BERROCAL MORALES  
**JAVIER JORGE** BETETA RONDOY  
**JOSE FERNANDO** BICERRA CRUZ  
**ZULLY PAMELA** BISMARCK DEXTRE  
**JOSE LUIS** BLANCAS VILLANUEVA  
**ALVARO ESTEBAN** BLANCO MOSCOSO  
**JENNIFFER HELLEN GINA** BOBADILLA APOLO  
**ALEJANDRO HERIBERTO** BOCANEGRA CRUZADO  
**YLSE TATHIANA** BODERO REGALADO  
**MILAGROS DEL ROCIO** BOGGIANO YBARBURU  
**MARLENY JULISSA** BOJORQUEZ VERGARA  
**OMAR TITO** BOLAÑOS FALCON  
**ROBERT ANTONIO** BOLAÑOS VARGAS  
**HERNAN GREGORIO** BOLLET PAREDES  
**CARLOS ULDRARIO** BONETT PORTUGAL  
**LIZETH ROCIO** BONIFACIO MAMANI  
**CESAR SALOMON** BONIFACIO ROJAS  
**CARMEN ROSA** BONIFAZ CORDOVA  
**RAFAEL HUGO** BONILLA DEGREGORI  
**RAUL ALBERTO** BORDA GONZALES  
**LUIS ALBERTO** BORJA CHAVEZ  
**ROMULO ALESSANDRO** BOSLEMAN PAOLI  
**WILLIAM ALFREDO** BOULANGER JIMENEZ  
**LILI TATIANA** BOYANOVICH ORDOÑEZ  
**JAIME CARLOS** BRACAMONTE GARGUREVICH  
**LIZZETH ISABEL** BRAVO MANYARI  
**MARITZA AMERICA** BRAVO MORALES  
**HILARIO FELIPE** BRAVO PINTO  
**GIANMARCO GIOVANNY** BRENIS LLUEN  
**MARIA NIEVES** BREÑA FLORES  
**CARMEN EMILIA** BRESCIANI NUÑEZ  
**RONALD JUBILIO** BRICEÑO BARRIENTOS  
**LUCIANO** BRICEÑO ROMALDO  
**DANY DANIEL** BRICEÑO TORIBIO  
**ALBERTO OCTAVIO** BROCOS PEREZ  
**Alessandro Nestor** Brugnara Horna  
**SHERLEY JENNIFFER** BRUNA BARDALES  
**ANNES PAMELA** BULNES CABANILLAS  
**JAVIER OMAR** BURGA FLORES  
**JORGE LUIS** BURGA LUDEÑA

## RELACIÓN DE PERSONAL

**MARCO ARTURO** BURGA ROJAS  
**MARGARITA DEL PILAR** BURGOS GOICOCHEA  
**EVA MILAGROS** BURGOS MENDOZA  
**WILHELM** BUSTAMANTE CORONEL  
**FERNANDO FELIX** BUSTAMANTE INGA  
**BRISBANY** BUSTAMANTE LOPEZ  
**MARIA JESUS** BUSTOS DE LA CRUZ  
**AGATHA** BUSTOS RODRIGUEZ  
**PAOLA KATUSCA** BUSTOS SEQUEIROS  
**MARIELA** CABALLERO DELGADO  
**WALTER MARTIN** CABALLERO ROJAS  
**KATERINNE** CABALLERO RAMIREZ  
**CYNTHIA NATIVIDAD** CABANA HANCCO  
**ROBERTO CARLOS** CABANA HUAYRA  
**YAMIR PABLO** CABANA SALAS  
**JIMMY ALFIO** CABANILLAS ALCANTARA  
**SANDRA LIZETH** CABANILLAS CHAVEZ  
**CECILIA DEL CARMEN** CABANILLAS ZAMBRANO  
**EVELYN** CABEZAS MURO  
**LUIS ALBERTO** CABREJOS CAJO  
**PAOLA DEL ROCIO** CABREJOS CAMPOS  
**YULIANA MARGOT** CABREJOS DAVILA  
**JORGE FERNANDO** CABRERA ABANTO  
**ALFIERI IVAN** CABRERA ALMANZA  
**AVELINO ADEMIR** CABRERA ARROYO  
**EDY NERI** CABRERA ARROYO  
**ROSA ERIKA** CABRERA BEJARANO  
**LUIS ANTONIO** CABRERA GONZALES  
**JACKELINE** CABRERA HUAMANÑAHUI  
**ROMMEL** CABRERA MELGAR  
**RITA ISABEL** CABRERA RENGIFO  
**ROSI YULIA** CABRERA PARRA  
**VIOLETA ROCIO** CABRERA MUÑOZ  
**JEAN DESIDERIO** CACERES BEJAR  
**EDGAR OSWALDO** CACERES GALLO  
**JUAN ALFONSO** CACERES MIGONE  
**ALDO STERLIN** CACHAY CASTIGLIONI  
**JOSE ADOLFO** CACHO SERRANO  
**ENRIQUE JACINTO** CADAGAN CRUZ  
**VICTOR MANUEL** CADENAS HERRERA  
**JAMILET** CAJIGAS ZUÑIGA  
**MARCO ERNESTO** CAJO ESCUDERO  
**JANETT ROSARIO** CALDAS LEON  
**CARLOS ENRIQUE** CALDERON CRUZ  
**EDDY ROLANDO** CALDERON MAQUERA  
**ELOY ALBERTO** CALDERON VILLANUEVA  
**SEGUNDO OSIAS** CALDERON RONCAL  
**MARITZA** CALDERON YANAYACO  
**AUGUSTO** CALERO ROMERO  
**LIVIA MILITZA** CALIZAYA DE LA SOTA DE GOMERO  
**MARTIN EDMUNDO** CALLAN LOPEZ  
**ALEJANDRO ENRIQUE** CALLE MENDOZA  
**FRANCISCO BELISARIO** CALLE MATICORENA  
**HOLDER GENARO** CALMET BERROCAL  
**PILAR** CALSIN VILCA  
**JENNY NANCY** CALUA TASILLA  
**CARLA YNDYRA** CAMA JARA  
**PATRICIA IVONNE** CAMAC VICUÑA  
**NATALI** CAMACHO BARTRA  
**EDWIN WILIAMS** CAMACHO ESPINOZA  
**OLGA MARIA CLOTILDE** CAMACHO LOAYZA  
**OBDULIA ISABEL** CAMACHO TAVERA  
**CARLOS ALBERTO** CAMARENA HUAYANAY

**HECTOR DANIEL** CAMARENA GUTIERREZ  
**MELQUIADES ANTONIO** CAMAYO RAMIREZ  
**CELIA ALEJANDRA** CAMPANA GONZALES  
**JACKELINE JOANE** CAMPAÑA GARCIA  
**JOSE FRANCISCO** CAMPOS LEYTON  
**RAY CHARLES** CAMPOS SALAS  
**KARLA INGRID** CAMPOS VERGARA  
**ELOY GERVASIO** CANAHUIRI RONCALLA  
**JULIO CESAR** CANALES AZABACHE  
**CONSUELO CARMEN** CANALES GUTIERREZ  
**ELIO BARBARIANO** CANARIO ZELADA  
**DAVID DANIEL** CANAZA LUPACA  
**ERIKA DEL PILAR** CANCHAYA FERNANDEZ  
**ANDRETTHY WILBERT** CANDIA SANCHEZ  
**RAUL EMILIANO** CANDIA VALENZUELA  
**PATRICIA** CANDO SOBRINO  
**LESLEY LUCIA** CANGALAYA MARCA  
**HECTOR JOSE** CANGALAYA VILCA  
**JORGE EDUARDO** CANO SANCHEZ  
**EDGAR MIGUEL** CANSECO QUEIROLO  
**RENZO FLAVIO** CAPARO RODRIGUEZ  
**RONALD** CAPCHA CORTEZ  
**JAVIER ALFREDO** CAPUÑAY SANTA MARIA  
**ALBERTO YUSEN** CARAZA ATOCHE  
**SANDRA YNES** CARBAJAL MENDIZABAL  
**SILVIA MERCEDES** CARBAJAL SAAVEDRA  
**RUTH KARINA** CARBAJAL SANCHEZ  
**NICOLAS EFRAIN** CARBAJAL TORRES  
**CHRISTIAN ALFONSO** CARDENAS BEJAR  
**WILLY JIM** CARDENAS CONDORI  
**WILFREDO CLAUDIO** CARDENAS CORTEZ  
**VANESSA CARMEN** CARDENAS PALOMINO  
**GLORIA MARINA** CARDENAS TIMOTEO  
**ROSA MARIA** CARDOSO MAIRENA  
**KELLY RUTH** CARDOZO CARNERO  
**CELESTINO JAVIER** CARHUAMACA HUAMAN  
**ALEJANDRO** CARHUAMACA MARAVI  
**YRENE FLOR** CARHUAVILCA YNCHI  
**ROXANNA ELCIRA** CARLIN SOTOMAYOR  
**DENIS ELIZABETH** CARLIN VEGA  
**JUVENAL IVAN** CARMONA VERA  
**YOLANDA DEL PILAR** CARO AMARO  
**ELBA JULISSA** CARO SANCHEZ  
**ADRIAN** CARPIO MARTINEZ  
**JORGE ARMANDO** CARRANZA ALBINO  
**ROMMEL JACINTO** CARRANZA FERNANDEZ  
**JAVIER MARTIN** CARRASCO DEL ROSARIO  
**MARY LOLY** CARRASCO HERRERA  
**FIGORELLA MERCEDES** CARRASCO PALIZA  
**ISRAEL JOSUE** CARRE HUIRSE  
**ERIKA ROCIO** CARRERA TORRES  
**OLGER ANIBAL** CARRERA TORRES  
**ANGEL RICARDO** CARRETERO DIOSES  
**SILVER ANTHONY** CARRION LEON  
**RENZO NICANOR** CARRION VALDIVIA  
**WILLIAM ALEXANDER** CARRION LOPEZ  
**TERESA LISBETH** CARRIZALES MORALES  
**MIGUEL HERNAN** CASANA ROMAN  
**RUBEN HARIN** CASANOVA GARCIA  
**ROSA MARGARITA DEL MILAGRO** CASAS PEREYRA  
**GLORIA CECILIA** CASAVILCA LAZO  
**RUDY** CASIS AGUILAR  
**MARITZA JUDIT** CASTAÑEDA CARRERA

**WALTER IVAN** CASTAÑEDA FASSIOLI  
**MARIA DEL CARMEN** CASTAÑEDA MARIN  
**CARLOS OSWALDO** CASTAÑEDA RUIZ  
**CHRISTIAN ONOFRE** CASTILLO AGURTO  
**ANYELA MARYSOLE** CASTILLO ALVITRES  
**MONICA PATRICIA** CASTILLO ANDALUZ  
**VIANNA** CASTILLO CASARIEGO  
**DELCY** CASTILLO CASERVERDE  
**PAOLA JANETT** CASTILLO FLORES  
**OSCAR RAUL** CASTILLO FRANCO  
**RENATO DAVID** CASTILLO GALDO  
**MARIEL CRISTINA** CASTILLO LANDA  
**SILVIA RUTH** CASTILLO MATEO  
**EDWAR ALBERTO** CASTILLO MAURICIO  
**CESAR AUGUSTO** CASTILLO MEJIA  
**WILLIAM EDUARDO** CASTILLO MOSTACERO  
**RAFAEL ANTONIO** CASTILLO RODRIGUEZ  
**LUIS JUAN** CASTILLO TORREALVA  
**MARIA LUISA** CASTILLO SALAZAR  
**TANIA YERALDI** CASTILLO ANGELDONIS  
**ROCIO NADIA** CASTRO AMARO  
**VANESSA GRACIELA** CASTRO BELAPATIÑO  
**ERNESTO LUIS** CASTRO DONAYRE  
**LIZ KETTY** CASTRO HUAYTAN  
**OSCAR LADEMAR** CASTRO INOSTROZA  
**JAVIER ALBERTO** CASTRO MENDEZ  
**WILDER ALONSO** CASTRO NIEVES  
**RUBEN DARIO** CASTRO RIVERA  
**JAVIER VLADIMIR** CASTRO ROCA  
**KELLY** CASTRO ROJAS  
**HENRY IVAN** CASTRO VILA  
**MANUEL FIDEL** CASTRO GARCIA  
**ENMA** CATACORA MAMANI  
**CESAR AUGUSTO** CATACORA PANTIGOZO  
**MILVIA KARELIA** CATACORA VALDIVIA  
**CARMEN ISABEL** CAVA CARHUAYO  
**ESTRELLA DEL ROSARIO** CAVERO MALAVER  
**ADOLFO LEONARDO** CAVERO EGUSQUIZA SILVA  
**MERY MARTINA** CAYCHO DE LA CRUZ  
**JORGE ERNESTO** CAYCHO DELGADO  
**GRECIA NARGHIS** CAYCHO CACERES  
**IRENE** CAYO DEL CASTILLO  
**VICTOR WILLIAM** CCACCYA ALARCON  
**MARIELA** CCAMA APAZA  
**JOSE MIGUEL** CCAMA CHOQUECOTA  
**VICTOR** CCANTO QUISPE  
**PATRICIA ERIKA** CCPATINTA MAMANI  
**RUTH CARMEN** CCRARITA CHUQUIMACO  
**ALEJANDRO MARCELO** CEDAMANOS MORENO  
**OSCAR GABRIEL** CELEDONIO ROMERO  
**AIDA GIOVANNA** CECILIA CELIZ KUONG  
**RAUL** CENTENO ANCCASI  
**VICTORIA ISABEL** CENTENO BUENDIA  
**RAUL** CENTENO CHOCANO  
**MILAGROS MICAELA** CEPEDA OLAZABAL DE SALAZAR  
**GRIZEL LUISA** CERDAN MARISCAL  
**ROSARIO BETZABE** CERDAN URTECHO  
**GLADYS BERNARDINA** CERMEÑO DE CACERES  
**HARRY ALEJANDRO** CERNANDES GOMEZ  
**CESAR JAVIER** CESIAS LOPEZ  
**SANDRO RIGOBERTO** CESPEDES GUZMAN  
**GISELLA DENISSE** CESPEDES REGALADO

## CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

**MARIO EDGAR** CESPEDES VILLANUEVA  
**CLAUDIA ANDREA** CEVALLOS ZAMORA  
**ALBERTO ULISES** CHACCHA FLORES  
**DENNIS ALDO** CHACON AVILA  
**CLAUDIA SOFIA** CHACON GONZALES  
**ENVER VLADIMIR** CHAHUAYO MEDINA  
**GILMER** CHALLCO MAMANI  
**CARMELA ROSARIO** CHAMBERGO SANDOVAL  
**HUGO ROGER** CHAMBI PUMA  
**GABRIELA CAROLINA** CHAMBILLA RUIZ  
**GABRIEL** CHAMOLI CRUZ  
**TARCILA** CHANCHA AYALA  
**HAWARD MIGUEL** CHANG HIDALGO  
**MARIA CRISTINA** CHANG MACEDO  
**KARINA MILDRED** CHANG MONTOYA  
**YENY ROSALIA** CHARQUI PINEDA  
**VERONICA FIGORELLA** CHAUCA BARRIENTOS  
**WILLIAM AGNES** CHAUCA CASTRO  
**GISELA CATALINA** CHAUCA ESCUDERO  
**FLAVIA ISABEL** CHAUCA QUISPE  
**HOMERO** CHAUPIN BAUTISTA  
**ANNIE LOLA** CHAVARRI ELGUERA  
**GRETA SILVIA** CHAVARRI HOLGUIN DE BARANDIARAN  
**LIZVERLLY LISSET** CHAVARRY INFANTE  
**DIANA LISBETH** CHAVARRY PUELLES  
**CECILIA BEATRIZ** CHAVEZ ANTON  
**GUIDO ENRIQUE** CHAVEZ ARAUJO  
**ENRIQUE** CHAVEZ CHACON  
**SONIA** CHAVEZ CHAVEZ  
**MARISSA ALICIA** CHAVEZ CHAVEZ  
**DENNIS ALONSO** CHAVEZ COLLAZOS  
**DAVID ALBERTO** CHAVEZ CONCHA  
**ANGELA GABRIELA** CHAVEZ ESPINOZA  
**LUIS ALBERTO** CHAVEZ GALVEZ  
**JESUS ALBERTO** CHAVEZ IDROGO  
**FRANKLIN SANTIAGO** CHAVEZ IDROGO  
**TRUDY** CHAVEZ LOPEZ  
**VICTOR HUGO** CHAVEZ MOYA  
**MARISOL** CHAVEZ ÑAHUINRIPA  
**FRANK** CHAVEZ OLIVERA  
**CHRISTOPHER EDGARD** CHAVEZ ORDOÑEZ  
**AUGUSTO MANUEL** CHAVEZ PEÑA  
**FELIPE GUSTAVO** CHAVEZ QUIROZ  
**EDGARD ENRIQUE** CHAVEZ RAMIREZ  
**JADE RUTH** CHAVEZ ROSALES  
**ANNA** CHAVEZ SOTO  
**LUCY MARLENE** CHAVEZ VALENZUELA  
**GILBERTO** CHAVEZ VILLANUEVA  
**MARIO EDMUNDO** CHAVEZ ZAMORA  
**JOSE FERNANDO** CHAVEZ CERSSO  
**CLAUDIA ISABEL** CHAVEZ HERNANDEZ  
**CLAUDIA LARISA** CHAVEZ GALLEGOS  
**CARLOS ALFREDO** CHE MORVELI  
**JUAN LUY** CHE RIVERA  
**GUIDO FERNANDO** CHEVARRIA ORMACHEA  
**BERTHA EUGENIA** CHIANG RAMIREZ  
**ELIAS** CHILON AYAY  
**NIMIA** CHIN ARCE  
**SANDRA MARLENE** CHIPANA PEREZ  
**ALEX RONALD** CHIQUE VELASQUEZ  
**DINA VERONICA** CHIRE CRUZ  
**LEONCIO PEDRO** CHIRI UBILLUS

**JOSE ATILIO** CHIRINOS ANTEZANA  
**ANGEL BENITO** CHIRINOS CAMPOS  
**CLAUDIA CAROLINA** CHIRINOS CUADROS  
**DORIS RAQUEL** CHIRINOS CUNEO  
**SUSANA CAROLINA** CHIRINOS FABIAN  
**ENRIQUE** CHIRINOS SERVAN  
**MARIEL ELENA** CHIROQUE SOTELO  
**CARMEN ROSA** CHIROQUE MORE  
**MARIA LUDVINA** CHOY PAZ  
**RAUL MARTIN** CHU RUBIO  
**FELIPE JACOBO** CHUCO CONDOR  
**ROMMY FIGORELLA** CHUKIWANKA MOSCOSO  
**SANTOS** CHUMAN ESQUIVEL  
**LUIS PERCY** CHUMBE INGAROCA  
**CARLOS ELIAS** CHUMBIRIZA TAPIA  
**WALTER** CHUMPITAZ HUAMBACHANO  
**JUANA JULISA** CHUNGA GALLO  
**YULI CESAR** CHUPAN SANTOS  
**JUDITH** CHUQUISENGO ALVA  
**SUSAN RUBI** CHUQUIYAUURI ATENCIO  
**CARMEN OLGA** CHURATA BEJAR  
**ELIZABETH** CHUYE CORONADO  
**JORGE ALEXANDER** CIEZA YAIPEN  
**IVAN EFRAIN** CIEZA YAIPEN  
**MARCO ANTONIO** CISNEROS GRANDEZ  
**NANCY CARMEN** CISNEROS SANTOME  
**WILBER** CLAUDIO GONZALES  
**MANUEL ANGEL** COBA AREVALO  
**NANCY IVONNE** COBIAN SALDAÑA  
**JESUS WILDER** COCA YANCE  
**ELIZABETH GABRIELA** COCA CALDERON  
**JORGE ALEJANDRO** COELLO YNOPE  
**WALTHER** COELLO YNOPE  
**CESAR ANTONIO** COLLADO PEREYRA  
**JOSE LUIS** COLLAO ALANYA  
**MAGNO EDUARDO** COLLAZOS MIRANDA  
**MARGARITA ROSARIO** COLONIA ALVAREZ  
**ANGEL ANTONIO** COLONIO ARTEAGA  
**RODRIGO ARTURO** COLONIO ARTEAGA  
**ALAND FABRICIO** CONCHS MIER  
**VIRGINIA EMILIA** CONDO ORTEGA  
**JORGE AGUSTIN** CONDORI CLAROS  
**KELLY** CONDORI MEZA  
**MARCO ANTONIO** CONDORI MUÑIZ  
**YEFERSON OLIVER** CONDORI PAYTAN  
**JHON HENRY** CONDORI SOLANO  
**SANDRA MARIELA** CONSIGLIERI ALVARADO  
**MIRTHA JULIA** CONSIGLIERI QUIJANDRIA  
**SILVIA ANA MARIA** CONTRERAS ARMAS  
**JULIAN ARMANDO** CONTRERAS LLALLICO  
**APARCICIO** CONTRERAS QUINTANILLA  
**BETTY DORIS** CONTRERAS RAMOS  
**JANET** CONTRERAS TAPIA  
**JUAN YOEL** CONTRERAS TAPIA  
**ELIANA** CONTRERAS GUELAC  
**EDGAR JAVIER** CONTRERAS PANTIGOZO  
**DAVID EDUARDO** CONZA ROJAS  
**EDITH JAQUELINE** CORAHUA VENTURA  
**RAUL JESUS** CORBACHO CARRILLO  
**LIZBETH JANET** CORCUERA RODRIGUEZ  
**LIDIA SILVANA** CORDERO LAOS  
**CARLA CECILIA** CORDERO LUNA  
**DAVID ARMANDO** CORDOVA CARVALLO

**ANGEL BENNY** CORDOVA FILIO  
**VICTOR MANUEL** CORDOVA GUTIERREZ  
**DIANA LUZ** CORDOVA LINARES  
**LUIS OSCAR** CORDOVA LUNA  
**LUZ JUANIVEL** CORDOVA ORUNA  
**LUIS RICARDO** CORDOVA PISCO  
**CHRISTIAN IVAN** CORDOVA PURIZAGA  
**ELBA SUSANA** CORDOVA RAMIREZ  
**JULIO** CORDOVA VELASQUEZ  
**CESAR ROLANDO** CORDOVA VELIZ  
**ROXANA YULISA** CORIMANYA RODRIGUEZ  
**HUGO ALBERTO** CORNEJO DE LEON  
**ALFREDO ARTURO** CORNEJO HUAMANI  
**SILVIA STEPHANY** CORNEJO PEREZ  
**CESAR GUILLERMO** CORNEJO PORTUGAL  
**ALDO ARTUD** CORNEJO QUICAÑO  
**YUSEFF EDINSON** CORONADO ACUÑA  
**IGNACIO** CORONADO CASTILLO  
**CAROL CARMIN** CORONADO REYES  
**CARLOS** CORONADO SANTIAGO  
**ADOLFO FERNANDO** CORONEL ASCUÑA  
**GISELA ARACELI** CORRALES BUQUEZ  
**VIOLETA** CORREA ARANGUREN  
**MAICOL** CORREA RUIZ  
**CESAR RODRIGO** CORTEZ CORREA  
**VALENTIN** CORTEZ GRILLO  
**FEDERICO MAURICIO** CORTEZ ROMAN  
**POUL CHRISTIAN** CORTEZ BARRANTES  
**GUSTAVO JESUS** CORTINA VILLAR  
**GIANINA FABIOLA** CORZO VILCA  
**MARCO ANTONIO** COSME LOPEZ  
**LUIS ALBERTO** COSSIO RONDON  
**MIDWAR** COTRADO ROJAS  
**EBELIA SOLEDAD** COTRINA BUSTAMANTE  
**EDWARS HERMAN** COTRINA CHAVEZ  
**MARISOL NOEMI** COTRINA DAMIAN  
**ROXANA MELINA** CRISTOBAL ANTICONA  
**MIGUEL ANGEL** CRUCES VASQUEZ  
**YOLANDA** CRUZ CASTRO  
**WALTER DANY** CRUZ CHANCAFE  
**JANET YESICA** CRUZ MAMANI  
**ENITT YANIRA** CRUZ PADILLA  
**OSCAR LUIS** CRUZ RIVERA  
**ANDER** CRUZ TORRES  
**MIGUEL ANGEL** CRUZ VINCES  
**THANIA YNES** CRUZADO AGUILAR  
**CHRISTIAN MANUEL** CRUZADO CARRASCO  
**AZUCENA MARINA** CRUZADO PRETELL  
**JUAN CARLOS** CUADRA ALI  
**CYNTHIA PAOLA** CUADRA GRANADOS  
**MARCO ANTONIO** CUADROS GAMBOA  
**MARIA SELENHA** CUBA CAMERO  
**VERONICA MARIA** CUBA ESTOMBELO  
**SANDRO YOSEPPY** CUBAS AREVALO  
**GIOVANNA MAGALY** CUBILLAS HUAYLLAHUA  
**FIGORELA** CUCHO SOTO  
**ESTHER** CUCHULA PALOMARES  
**CARLOS ALBERTO** CUELLAR SANCHEZ  
**BERLY URBANO** CUELLAR SANCHEZ  
**ANGEL** CUEVA AQUINO  
**EDGAR RAUL** CUEVA GAMERO  
**ADELINA MERCEDES** CUEVA LIVIA  
**OLGA** CUICAPUZA ROJAS

## RELACIÓN DE PERSONAL

**MARCO ANTONIO** CUMPA TORRES  
**EVELYN JESSYCA** CURAZI MARTEL  
**MARIA GLADYS** CUSHUAMAN TORRES  
**ELIANA ARACELI** CUSMA CASTILLO  
**HERMILA** CUSQUISIBAN AQUINO  
**ESTHER LOURDES** CUSTODIO VIDAL  
**JORGE LUIS** CUYA LAVY  
**JOSE MERCEDES** DAMIAN SIESQUEN  
**MIGUEL ANGEL** DAVILA ALVAREZ  
**NANDY LIZBETH** DAVILA AVILA  
**YURY HUGO** DAVILA BRICEÑO  
**HEINZ ANGELO** DAVILA CARDENAS  
**VERONICA ROCIO** DAVILA FLORES  
**NINFA** DAVILA RENGIFO  
**JACKELYN JULIANA** DAVIRAN RUIZ  
**KANDY** DE LA CRUZ CCORA  
**JAQUELINE SARITA** DE LA CRUZ DIAZ  
**RUDY IVAN** DE LA CRUZ ENCISO  
**VICTOR HUGO** DE LA CRUZ PALOMINO  
**MIRIAM MONICA** DE LA CRUZ ROJAS  
**ROSALINDA AMALIA** DE LA CRUZ VEGA  
**EDDY CINDY** DE LA GALA DAVILA  
**PEDRO ALEXANDER** DE LA PEÑA ALVAREZ  
**DANIEL JAVIER** DE LA PEÑA DELGADO  
**JUAN CARLOS** DE LA PUENTE NORVANI  
**MARISA ELISABETH** DE LOS RIOS FERNANDEZ  
**EDUARDO MICHAEL** DE LOS SANTOS CANALES  
**JUAN MIGUEL** DE ZELA PEREYRA  
**LUIS MARTIN** DEL AGUILA ARGUEDAS  
**IVIS SLY** DEL AGUILA CARDENAS  
**VERONICA JANNET** DEL AGUILA HIDALGO  
**VERONICA** DEL AGUILA UPIACHIHUA  
**HUGO** DEL CARPIO ANTEZANA  
**HAROLD** DEL CARPIO PORRAS  
**CARLOS MANUEL** DEL CARPIO SANDOVAL  
**EDUARDO JOSE** DEL CASTILLO DE LA CRUZ  
**VIDAL** DEL PINO SILVA  
**MARIO RAMIRO** DELGADO ALVAREZ  
**CESAR ERNESTO** DELGADO CONTRERAS  
**BETTY DEL ROSARIO** DELGADO DAVILA  
**MIGUEL ANGEL** DELGADO ESPINOZA  
**JORGE ENRIQUE** DELGADO LINARES  
**JORGE ISAAC** DELGADO LUCUMI  
**LITA MORAYMA** DELGADO MONTES  
**JANET MABEL** DELGADO QUISPE  
**MERARY MARISOL** DELGADO RODRIGUEZ  
**ALLISON ESTHER** DELGADO SEMINARIO  
**FRANCISCO** DELGADO TAMATA  
**JACQUELINE** DELGADO AYQUIPA  
**EDEN VLADIMIR** DELZO CAJA  
**JESSICA MAGALY** DEPAZ CASTILLO  
**LUIS ARTURO** DEXTRE SOLIS  
**MARIA GABRIELA DEL PILAR** DEZA BECERRA  
**EDWIN MANUEL** DEZA JULCA  
**ANGEL JESUS** DEZA LAVADO  
**GERMAN DAVID** DEZA NASI  
**MARCELA KARINA** DHAGA DEL CASTILLO GUTARRA  
**EDGAR ALFONSO** DIAZ ALBUJAR  
**CARLOS IVAN** DIAZ ARRIBASPLATA  
**VANIA NEISE** DIAZ ARROYO  
**CINTHYA PAOLA** DIAZ BURGOS  
**LIANA VALERIA** DIAZ CHAÑA  
**EDER AYRTON** DIAZ CHAVEZ

**NICOLAS** DIAZ CONDOR  
**DELIA ELIZABETH** DIAZ DURAN  
**LUIS ALBERTO** DIAZ FIGARI  
**FERNANDO** DIAZ GARCIA  
**CARLOS MILTON** DIAZ GUEVARA  
**JUAN JOSE** DIAZ GUEVARA  
**HERNAN MARTIN** DIAZ HUAMAN  
**MIGUEL NICOLAS** DIAZ INCHICAQUI  
**CARLOS ALBERTO** DIAZ MALAVER  
**CARLOS SEBASTIAN** DIAZ MARIÑAS  
**JESÚS ALEX PAUL** DIAZ MEDINA  
**CORY ITALA** DIAZ MUÑOZ  
**JORGE LUIS** DIAZ OVIEDO  
**CARLOS** DIAZ PACHECO  
**MARIA ALEJANDRA** DIAZ PASTOR  
**PAUL RICARDO** DIAZ RODRIGUEZ  
**LUIS EDGAR** DIAZ SALAZAR  
**ANA MARIA** DIAZ SALINAS  
**JORGE LUIS** DIAZ SAMAME  
**FLOR MATILDE** DIAZ SANCHEZ  
**ERIK ANTONIO** DIAZ SANDOVAL  
**JUAN PABLO** DIAZ SORIA  
**DORIS SOLEDAD** DIAZ TIRADO  
**ARLINY ESTHER** DIAZ VALIENTE  
**JESSICA ROSARIO** DIAZ VASQUEZ  
**SANDRO AUGUSTO** DIAZ VIA  
**ANA MARIA** DIAZ YGLESIAS  
**ALAN FRED** DIAZ ZEVALLOS  
**AMELIA JOHANA** DIAZ ZAVALA  
**CESAR AUGUSTO** DIAZ VELASQUEZ  
**WILLY** DIAZ ALVA  
**EDUARDO CARLOS** DIONISIO ASTUHUAMAN  
**JOSE VICENTE** DIOSES APONTE  
**MARLY MAGUIOLY** DOMINGUEZ DONAYRE  
**RENZO PAUL** DOMINGUEZ MONTES  
**PEDRO ANTONIO** DOMINGUEZ PACORA  
**CARMEN ZOILA** DOMINGUEZ RAVICHAGUA  
**PAULINO ANTONIO** DONAIRE CHAVEZ  
**GERMAN ALONZO** DONAYRE RAMOS  
**JOE PAOLO** DOROTEO DE LA CRUZ  
**MARLENY** DUEÑAS AGÜERO  
**MABELL LIZBETH** DUEÑAS CANLLA  
**MAXIMO FRANCISCO** DUEÑES ROLDAN  
**LUIS GERARDO** DURAN VILLALOBOS  
**MARIELLA VICTORIA** ECHAIZ RAMOS  
**JESUS ENRIQUE** ECHAVARRIA POMALAZA  
**ROSSANA** ECHEGARAY PEÑA DE VILLANTOY  
**DILMER ADILIO** ECHEVARRIA AGUIRRE  
**LUIS CARLOS** ECHEVERRIA TAMAYO  
**GLORIA SOFIA** EFFIO PAJUELO  
**ERNESTO FRANCISCO** EGUSQUIZA GRANDA  
**FELIPE SANTIAGO** ELIAS MALTESE  
**JUANA ROSA** ELIAS ROJO  
**JUAN LUIS** ENCALADA ADRIANZEN  
**LIANA** ENCINAS CACERES  
**NIMROD** ENCISO ORDOÑEZ  
**JHON MICHELL** ENCISO ROCA  
**CESAR EUGENIO** ENCO PAREDES  
**JESUS CARLOS** ENRIQUEZ BILBAO  
**CARMEN ROSA** ENRIQUEZ GUTIERREZ  
**AIDE LUCIA** ENRIQUEZ HERRERA  
**ROLANDO ALBERTO RODOLFO** ESCALA CISNEROS  
**FREDDY** ESCALANTE ALVARO

**MARIO ORIEL** ESCOBAR LA CRUZ  
**EDISON** ESCOBAR TAIPE  
**JANET ELVIRA** ESCOBAR ESCOBAR  
**MIULER RICHARD** ESCOBEDO ESPINOZA  
**ROSARIO MARIA DEL PILAR** ESCOBEDO GIL  
**FLOR DE MARIA** ESCOBEDO QUEVEDO  
**GIANINA** ESCRIBA PALOMINO  
**LADY ELIZABETH** ESPARZA VELASQUEZ  
**LAURA ELIZABETH** ESPEJO SARMIENTO  
**LOURDES YSABEL** ESPINAL LUQUE  
**LUIS ANGEL** ESPINAL REDONDEZ  
**PERCY RONALD** ESPINO MENACHO  
**FRANKLIN HERACLIO** ESPINOZA CASIMIR  
**HEYDY ROXANA** ESPINOZA CHUCUYA  
**DIOMEDES** ESPINOZA ESPIRITU  
**AMERICO** ESPINOZA FERRER  
**MANUEL DANILO** ESPINOZA GAMARRA  
**LUCERO SOLEDAD** ESPINOZA MEZA  
**JUAN PERCY** ESPINOZA PARIONA  
**MARTHA EUGENIA** ESPINOZA PASTOR DE HUANCA  
**NERIO** ESPINOZA ROSALES  
**LUIS ALBERTO** ESPINOZA SANCHEZ  
**ESPERANZA MARGOT** ESPINOZA VALENCIA  
**ALBERTO BENJAMIN** ESPINOZA VALENZUELA  
**MARLENE LEONOR** ESPINOZA VENTURA  
**DIANE MUSYE** ESPINOZA YACOLCA  
**WALTER HUGO** ESPINOZA RODRIGUEZ  
**MERY LUZ** ESPINOZA BENITO  
**KARINA LISETTE** ESQUECHE VELASQUEZ  
**GLORIA** ESQUIVEL GONZALES DE DELGADO  
**LUCAR IVAN** ESQUIVEL MEJIA  
**WALTER OSWALDO** ESTACIO RODRIGUEZ  
**RAQUEL** ESTELA ALIAGA  
**SAUL** ESTEVES GUTIERREZ  
**ANGELA HAZEL** ESTRADA ABARCA  
**DORIN HOBEB** ESTRELLA CARDENAS  
**MIGUEL ALEXANDER** ESTRELLA GIL  
**ANTONIO ARQUIMEDES** EVANGELISTA CARRANZA  
**JULIO CESAR** EVANGELISTA MIGUEL  
**MARIA DEL ROSARIO** EYZAGUIRRE BERRIOS  
**MARIELA** FABIAN ACEVEDO  
**JUDITH ELSA** FABIAN ROMERO  
**MELISSA MIREYA** FALCON SOMOZA  
**RAQUEL JANET** FALCONI VELASQUEZ  
**ELVIS GIOVANNY** FALLA ALDANA  
**JORGE LUIS** FARAH MIRAVAL  
**MANUEL JESUS** FARFAN ACUÑA  
**JENNIFEL CECILIA** FARFAN CERNA  
**SUSAN JAKELIN** FARFAN GIOVE  
**YESSICA MILAGROS** FARFAN MANRIQUE  
**MANUEL ANTONIO** FARFAN MORALES  
**CECIBEL DEL ROSARIO** FARFAN VENEGAS  
**PAUL EDUARDO** FARFAN YAMPASI  
**CESAR MARTIN** FARIAS COSTA  
**LORENA DEL PILAR** FARIAS SOCOLA  
**LUIS ARMANDO** FARRO BARRERA  
**SANDRA VERONICA** FARRO MACMILLAN  
**MARIELA ANGELICA DEL CARMEN** FARRO TORRES  
**DIEGO** FEMENIA MONTERO  
**MARIO JOSE** FERNANDEZ ARDILES  
**KATHY GIULIANA** FERNANDEZ DIAZ  
**YANET LUISA** FERNANDEZ JUSTO  
**JOSE LUIS** FERNANDEZ MAYO

**JUAN PABLO** FERNANDEZ NUNURA  
**MAYRA NATALI** FERNANDEZ NUÑEZ  
**PATRICIA LUZ** FERNANDEZ ONTANEDA  
**FERNANDO GUSTAVO** FERNANDEZ PANIAGUA  
**MERYLING** FERNANDEZ PICHILING  
**MERLY VIVIANA** FERNANDEZ URBINA  
**RAFAEL AUGUSTO** FERNANDEZ BARRON  
**SANDRA** FERNANDEZ OSORIO  
**CARLA VANESSA** FERRARI CAMUS  
**ROSARIO MARGOT** FERREYRA HERNANDEZ  
**GIOVANA DEL ROSARIO** FIGUEROA ALEJOS  
**IRIS GRACIELA** FIGUEROA BELLO  
**STEVE RAYSSO** FIGUEROA ESPINOZA  
**WILMER** FIGUEROA MENDOZA  
**MONICA AMELIA** FIGUEROA MONTES  
**RODRIGO ANTONIO** FIGUEROA RODRIGUEZ  
**LUIS EDMUNDO** FLEMING CACEDA  
**BORIS ALEXANDER** FLORES AGUILAR  
**LEE OLIVER** FLORES ASPIAZU  
**JULIO RICARDO** FLORES AYLLON  
**JOSE ANTONIO** FLORES CANO  
**MARY CARMEN** FLORES CCAMA  
**FANY MARIVEL** FLORES CORDERO  
**EDUARDO ALFONSO** FLORES COTRINA  
**MIGUEL ERNESTO** FLORES DE PAZ  
**SADITH** FLORES FASABI  
**CYNTIA MARIELLA** FLORES FLORES  
**LUIS LUIS** FLORES GRADOS  
**LISSETTE VANESSA** FLORES GUEVARA  
**EDU GUILLERMO** FLORES HERRERA  
**PAUL ALIFIO** FLORES HERRERA  
**JHON ALEX** FLORES IMAN  
**LIZ CRISTINA** FLORES LOPEZ  
**MARTHA OFELIA** FLORES LUNA  
**JORGE ALEXIS** FLORES LUNA  
**CARLOS ARTURO VENTURA** FLORES MAMANI  
**ALFONSO OSWALDO** FLORES MELLO  
**GERALD LUIS** FLORES MORAN  
**FERNANDO VLADIMIR** FLORES MURILLO  
**MARIA CRUZ** FLORES NAVARRO  
**ELVIS** FLORES NAVARRO  
**JORGE LUIS** FLORES PAREDES  
**GIOVANNA DEL PILAR** FLORES QUICHIMBO  
**NELLY AMELIA** FLORES QUISPE  
**MARIELA ALINA** FLORES RAMIREZ  
**NORBERTO ALONSO** FLORES ROJAS  
**MIRTHA MILAGROS** FLORES SANTOS  
**ENRIQUE** FLORES TORRES  
**KATIA LORENA** FLORES VARGAS  
**Henry Ernesto** Flores Apaza  
**YANINA MERCEDES** FLORES ROSAS  
**MIGUEL ANGEL** FLORIAN SANCHEZ  
**JHONNY EDUARDO** FRANCO QUISPES  
**CARLOS EDUARDO** FRANCO RUIZ  
**JACY** FREITAS VILLAVICENCIO  
**JOSE ENRIQUE** FUENTES RIOS  
**MARIA ANTONIETA** FUENTES RIVERA COLOM  
**GIOMAR OSWALDO** GALAN BUOLANGGER  
**OSCAR ARTURO** GALDO GOMEZ  
**ANDY MARTIN** GALDOS VALDIVIESO  
**EMILIO** GALINDO HUAMANI  
**FLOR ANGELA** GALINDO LOZANO  
**RICARDO ALEXI** GALINDO VASQUEZ

**HUGO** GALLEGOS CHUQUILLANQUI  
**VICTOR ROYER AUGUSTO** GALLEGOS CORNEJO  
**NOEMI VICTORIA** GALLEGOS PEIRANO  
**YOYSY** GALLEGOS ZAMATA  
**RENZO** GALVAN NUÑEZ  
**TITO ELMER** GALVEZ ACUÑA  
**JULIO CESAR** GAMARRA GUZMAN  
**GUSTAVO PABLO** GAMARRA MATOS  
**GINNA GABRIELA** GAMARRA SOLANO  
**ALEXIS NELSON** GAMARRA FLORES  
**NELLY** GAMBOA BARRAL  
**RINA MARIA** GAMBOA CORTEZ DE CORDOVA  
**NORMA MARITZA** GAMBOA ORE DE ACUÑA  
**JAVIER FERNANDO** GAMERO ESPINOZA  
**YESSICA SUSSEL** GAMEZ MONTERO  
**GUILLERMO BERNABE** GAMONAL CADENAS  
**NORMA PATRICIA** GANDOLFO HOLGUIN  
**ALFREDO MIGUEL** GAONA GUZMAN  
**OSCAR RENATO** GAONA MORENO  
**JAIME MARTIN** GARAY GALLO  
**Erick Gary** Garay Ninanya  
**ZALENA NATALIA** GARCES TELLO  
**ALBERTO HECTOR** GARCIA AGUIRRE  
**JUAN JOSE** GARCIA AVILA  
**ANNE AYMONEE** GARCIA CAGNA  
**MIGUEL ANGEL** GARCIA CAMAVILCA  
**KATY MAIVE** GARCIA CASTRO  
**CARLOS RAUL** GARCIA CELESTINO  
**MANUEL ANTONIO** GARCIA CORREA  
**JUAN EDGAR** GARCIA DIAZ  
**JESSICA GIOVANNA** GARCIA DIAZ  
**FLABIO TORIBIO** GARCIA ESQUIVEL  
**ANNE VALERIE** GARCIA FERNANDEZ  
**ELIO ASMILKAR** GARCIA GARCIA  
**ERIKA CAROL** GARCIA HERNANDEZ  
**AUGUSTO EDUARDO** GARCIA LUDEÑA  
**JULISSA JANET** GARCIA MACEDA  
**MARCELINA LUCILA** GARCIA MEDINA  
**RAFAEL FRANCISCO** GARCIA MENDOZA  
**VERONICA ISELA** GARCIA MORE  
**LUIS ALEJANDRO** GARCIA NEIRA  
**GIOVANI** GARCIA PINZAS  
**ANSELMO RIGOBERTO** GARCIA RIVERA  
**MARIA CECILIA** GARCIA RODRIGUEZ  
**WALTER JUNIOR** GARCIA SATALAY  
**JORGE ALBERTO** GARCIA TEJADA  
**YVETTE MARIA VANESSA** GARCIA TORRES  
**JOSE CARLOS** GARCIA TELLO  
**JESUS JAVIER** GARGATE GARCIA  
**ALBERTO** GARNIQUE ORTIZ  
**LUIS ENRIQUE** GASPAR TORIBIO  
**DELFIN YONNATHAN CESAR** GAVILANO VARGAS  
**JESSICA CHRISTINE** GEISER BOCANEGRA  
 DE BERNUY  
**NOE JOMEYNI** GENOVEZ MENDIETA  
**SANTA CECILIA** GEREDA CAMPOS  
**AIDA ELISA** GHERSI PENALILLO  
**CARMEN ROSA** GIANNONI ANAPAN  
**JOVITA ALICIA** GIL LUQUE  
**BRENDY ANAHI** GIL ORDINOLA  
**LUIS ALBERTO** GIL PASQUEL  
**MILAGROS CARMEN** GIL ARROYO VALLADARES  
**GILMER** GIRON MENDIETA

**HARRINSON ANTONIO** GODOY BARRETO  
**ROSAMARIA INES** GODOY VALLEJOS  
**IBER** GOMEZ ARI  
**RUTH ELIANA** GOMEZ ARMIJO  
**MAX ARTURO** GOMEZ CASAICO  
**JUAN ANIBAL** GOMEZ CORDOVA  
**ALEJANDRO OCTAVIO** GOMEZ ESPINOZA  
**ERICKA ANDREA** GOMEZ HIDALGO  
**VIRGILIO JESUS MARTIN** GOMEZ JURADO  
**LILIAN ELENA** GOMEZ MUNAYCO  
**JOHEL FRANCISCO** GOMEZ ORTEGA  
**SILVANA ELIZABETH** GOMEZ PAREDES  
**FRANK** GOMEZ RIOS  
**SANDRA MARGARITA** GOMEZ SURICHAQUI  
**JUAN CARLOS** GOMEZ UCAÑAY  
**MARIA ELENA** GOMEZ ROSALES  
**PAOLA ROSSANA** GONZALES ALBORNOZ  
**EDWIN** GONZALES BOZA  
**IORELLA ROCIO** GONZALES DELZO  
**RUFINO** GONZALES FLORES  
**RINA LICETTE** GONZALES GONZALES  
**YESSENIA GHANDY** GONZALES GUEVARA  
**JERSON WALDHYR** GONZALES GUEVARA  
**CARLO FABRICIO** GONZALES HERRERA  
**MARIA ALIDA** GONZALES JARA  
**GONZALO LUIS** GONZALES LOPEZ  
**PEDRO DAVID** GONZALES MACHACA  
**OLGA MARIANELLA** GONZALES MONTORO  
**ANA ELSA** GONZALES NAPAICO  
**DAFNE IRINA** GONZALES RODRIGUEZ  
**BEATRIZ DEL ROSARIO** GONZALES SAENZ  
**EDITH MADELEINE** GONZALES SEGURA  
**SANDRA ROCIO** GONZALES ZUÑIGA  
**ALICIA GIOVANNI** GONZALEZ BARDALES  
**JESUS MARIA** GONZALEZ BARDALES  
**MARIELA** GONZALEZ CASTILLO  
**ROCIO CRISTINA** GONZALEZ LUCERO  
**MAXIMO ALFONSO JAVIER** GONZALEZ PAZ  
**RAUL DARIO** GONZALEZ SANCHEZ  
**FELICITA SONIA** GOSICHA REYES  
**GRACIELA VIVIANA** GOZAR LLANOS DE HERRERA  
**WALTER** GRADOS ALIAGA  
**JOSE ANTONIO** GRADOS HUIDOBRO  
**MARIA DEL PILAR** GRADOS OTAROLA  
**SERGIO** GRANADOS RIOS  
**FLORENCIA DEL CARMEN** GRANJA CORDOVA  
**LAURA BETZABETH** GRIS LUYO  
**EDMUNDO ALBERTO** GUARDIA YZAGUIRRE  
**TERESA DE JESUS** GUARNIZ REATEGUI  
**MARIBEL OLIMPIA** GUERRA PASCO  
**VICTOR MELITON** GUERRA PINEDA  
**KARIM GUILIANA** GUERRA REYES  
**NORMA ELISA** GUERRA ROMERO  
**SORAYA NOEMI** GUERRA SALAZAR  
**MARIA TERESA** GUERRA ZAMBRANO  
**ANA CRISTINA** GUERRERO GIL  
**ENRIQUE ARTURO** GUERRERO GONZALEZ  
**FLORINDA IMASUMAC** GUERRERO HEREDIA  
**AIDA DEL PILAR** GUERRERO LA ROSA  
**CARLOS ANTONIO** GUERRERO OBANDO  
**CESAR DAVID** GUERRERO PAREDES  
**KARLA CRISTINA** GUERRERO OTERO  
**NELSON OSCAR** GUEVARA ALTAMIRANO

## RELACIÓN DE PERSONAL

**JOSE VÍCTOR** GUEVARA CARRION  
**NATALY** GUEVARA COBA  
**JUAN CARLOS** GUEVARA CRUZ  
**MARIA JULIA** GUEVARA RIOS  
**JESUS ANGEL** GUEVARA RIVERA  
**CARLOS ALFONSO** GUEVARA RODRIGUEZ  
**MARIA CAROLINA** GUEVARA SALIRROSAS  
**MARCO ANTONIO** GUEVARA SOTO  
**JOSEPH IVAN** GUEVARA YAURI  
**VALENTINA** GUILLEN FLORES  
**EDUARDO** GUILLEN LOAYZA  
**GIULIANNE MAIREN** GUILLEN PANTIGOZO  
**LUIS ALBERTO** GUILLEN QUIROGA  
**KELLY** GUILLEN BARBARAN  
**ROBERTO** GUILLEN VILLACORTA  
**PATRICIA CECILIA** GUTIERREZ BRIONES  
**RONNY ALEXANDER** GUTIERREZ CASTILLO  
**PERCY** GUTIERREZ ENCISO  
**JOSE EDUARDO** GUTIERREZ HERRERA  
**LUIS GERARDO** GUTIERREZ JIMENEZ  
**DAMARIS DARSY** GUTIERREZ NATES  
**CARLA PATRICIA** GUTIERREZ RAMIREZ  
**JAVIER RICARDO** GUTIERREZ RIVERA  
**ABEL** GUTIERREZ RIVERA  
**CRISTHIAN** GUTIERREZ TUANAMA  
**LUIS GERARDO** GUTIERREZ UBILLUS  
**RICARDO BALTAZAR** GUTIERREZ VIDAL  
**SERGIO ALEXIS** GUTIERREZ RUBIO  
**MIGUEL ANGEL** GUZMAN AGÜERO  
**JULIO REMIGIO** GUZMAN CASALLO  
**JUAN CARLOS** GUZMAN MALPARTIDA  
**SONIA DEL CARMEN ISABEL** GUZMAN MONTALVO  
**PIERO FERNANDO** GUZMAN PACHECO  
**FELICITA** GUZMAN PEREZ  
**JAVIER** GUZMAN PESANTES  
**GOLFERINE CIRILO** GUZMAN VILLANUEVA  
**CHRISTIAN** HALANOCCA PACHAPUMA  
**DENNIS** HELMLE CAMACHO .  
**ANDREA JANETT** HEREDIA PACHAS  
**VICTOR MANUEL** HERNANDEZ ALVA  
**RUBEN ENRIQUE** HERNANDEZ CAMA  
**KARINA** HERNANDEZ CUCHO  
**FABIOLA DELSY** HERNANDEZ GIRON  
**JAIME RAMON** HERNANDEZ MARQUEZ  
**LUIS EDGARDO** HERNANDEZ MENDOZA  
**YULISSA KARINA** HERNANDEZ OLIVERA  
**FIDEL INOCENTE** HERNANDEZ VEGA  
**JUDITH** HERNANDEZ RODRIGUEZ  
**FRANCESCA AURORA** HERNANDEZ CAÑARI  
**SUSANA** HERNANDEZ REATEGUI  
**ROCIO DEL CARMEN** HERRADA RODRIGUEZ  
**BERTHA JANNINA** HERRERA ACUÑA  
**FLOR DELISA** HERRERA BUSTAMANTE  
**ERICK VLADIMIR** HERRERA CASTELLANOS  
**JOB JOSUA ALEXANDER** HERRERA GARCIA  
**EDGAR ROLANDO** HERRERA GONZALES  
**DOMINGO MARTIN** HERRERA GRANADOS  
**CESAR FROILAN** HERRERA JIMENEZ  
**BRUNO DIEGO** HERRERA PACHECO  
**KARLA CLARIBET** HERRERA RIQUELME  
**CHRISTIAN JOEL** HERRERA SOTO  
**CARMEN OLINDA** HERRERA TALLEDO  
**JORGE LUIS** HERRERA VELA

**IVAN ANTONIO** HERRERA VILLARRUEL  
**BERTHA MARIA** HERRERA VIVANCO DE ROJAS  
**SILVIA** HIDALGO BRICEÑO  
**GINA ISABEL** HIDALGO CASANOVA  
**ZOILA ERICKA** HIDALGO MORENO  
**MERCEDES** HIDALGO MORENO  
**ALEXIA LISBET** HIDALGO MURRUGARRA  
**MARTIN** HIDALGO RENGIFO  
**HERMA KARINA** HIDALGO SANDOVAL  
**JUAN AUGUSTO** HIGAKI SALGADO  
**NOELIA** HINOJOSA MORALES  
**REBECA VIVIANA** HINOJOSA RELAYZE  
**JUAN CARLOS** HINOSTROZA LA TORRE  
**IVAN DARIO** HINOSTROZA MAGUIÑA  
**ROBERTO ABRAHAM** HIPOLITO DOMINGUEZ  
**MARIA ISABEL** HIYO HUAPAYA  
**FELIX ERNESTO** HORNA CASTRO  
**FELIX ESTEBAN** HORNA GONZALES  
**RONALD** HORNA HUANCAS  
**GUILLERMO MANUEL** HORRUITINER MARTINEZ  
**NILDA** HUACCHILLO LAPUBLE  
**JULIO VICTOR** HUAMAN BARRIOS  
**ERIKA** HUAMAN GUEVARA  
**YAMIL** HUAMAN GUEVARA  
**ALEJANDRA ELIZABETH** HUAMAN HIDALGO  
**ANA MARIA** HUAMAN LLAQUE  
**KATHERINE JHOANA** HUAMAN ROCA  
**PATRICIA ALEXIS** HUAMAN RODRIGUEZ  
**MANUEL** HUAMAN ROMERO  
**LORENA GIMENA** HUAMAN SANCHEZ  
**LOURDES ELIZABETH** HUAMAN VILCAHUAMAN  
**EDWIN CESAR** HUAMAN COLQUI  
**ANGUIE NATHALY** HUAMANI BAUTISTA  
**VIRGINIA HILDA** HUAMANI MEDINA  
**JESUS ALBERTO** HUAMANI MENDOZA  
**MARCO ANTONIO** HUAMANLAZO PASTRANA  
**HOBER LIVIO** HUARANGA TOLEDO  
**DORIS VERONICA** HUARCAYA CRUZ  
**JULIA YSABEL** HUAREZ COTRINA  
**CARLOS WILLIAM** HUARI SULLUCHUCO  
**ROSVEL ROME** HUAROTO QUISPE  
**KATTERIN** HUASASQUICHE HUYHUA  
**GARY ELVIS** HUASHUAY TORRES  
**KARLA PATRICIA** HUATAY LAVAN  
**JESSICA NOELIA** HUAYCHANI CHIPANA  
**ALICIA CRISTINA** HUAYLLASCO ARONES  
**VIOLETA** HUAYNATES ESTRADA  
**OSWALDO** HUAYRA ROMERO  
**WILLIAM STANLEY** HUAYTA OCAMPO  
**JOSE LIZANDRO** HUERTA BALLARDO  
**ANAHI MILAGROS** HUERTA CAMPOS  
**FRANCO SATURNINO** HUERTA OCHOA  
**PATRICIA SILVIA** HUERTA VARGAS  
**MARIELA MIRELLA** HUERTA VEREAU  
**MERICI DE LOS ANGELES** HUERTAS NAVARRO  
**GUIDO WUARTON** HUISA HUAHUASONCO  
**ROCIO DEL PILAR** HUISA MANZANARES  
**KATIUSKA** HURTADO AQUEHUA  
**RENATO CESAR** HURTADO BUSSO  
**ALEJANDRO ALFREDO** HURTADO GUTIERREZ  
**RUTH MARGARITA** IBAÑEZ OSTOLAZA  
**HELIANA** ICHPAS ORDOÑEZ  
**MARIA BERTILDA** IDROGO DIAZ

**MARIA JOHANA** IDROGO MONTALVO  
**OLGA** IGNACIO ALARCON  
**MOISES FELIMON** IGNACIO DIEGO  
**MAURO PEDRO** ILLESCA CHAVEZ  
**CARLOS ALBERTO** INCA MOREANO  
**CINDIA LUPER** INFANTE ROJAS  
**RAFAEL BRUNO** INGA INGA  
**JUAN CARLOS** INGA JESUS  
**MANUEL HERMES** INGA RODRIGUEZ  
**NORMA LUZDINA** INJANTE ORMEÑO  
**IVAN OVIDIO** INOCENTE AREVALO  
**JOSE ANTONIO** INUMA TORRES  
**DANITZA MERCEDES** IPANAQUE SERNAQUE  
**JOSE** IPARRAGUIRRE BUSTAMANTE  
**ANDRES GUILLERMO OSCAR** IPARRAGUIRRE CABRERA  
**URSULA** IPARRAGUIRRE PUMA  
**BLANCA** IRCAÑAUPA HUAMANI  
**GLORIA AURORA** IRIARTE VEGA  
**KENNY CHERALDYNE** ITA BAYONA  
**RAQUEL** ITURRIAGA BARCENA  
**SILVIA ELVIRA** IZASIGA YLLANES  
**LUISA SANDRA** IZQUIERDO ROSALES  
**LORENA MARIBEL** JAIME MANRIQUE  
**ELVA MIRIAN** JANAMPA MAMANI  
**NANCY VICTORIA** JARA BARRUTIA  
**MARCO ANTONIO** JARA LARA  
**ELIZABETH** JARAMILLO NARVAEZ  
**JOSE ENRIQUE** JARAMILLO NARVAEZ  
**HILDA LUCY** JARAMILLO VALVERDE  
**LUZ NOEMI** JAURAPOMA HILARIO  
**MARIA MERCEDES** JAUREGUI LEON  
**ROSA YSABEL** JAUREGUI MIXAN  
**HERNAN CIRO** JAUREGUI OFRACIO  
**BETTY ABIGAIL** JAUREGUI ZAVALA  
**RONNIE MANUEL** JIMENEZ ARISMENDIZ  
**JOSE ROMAN** JIMENEZ CARRILLO  
**LIDIA** JIMENEZ FUENTES  
**VANNESSA GISELLA** JIMENEZ MARTEL  
**SILVANNA FARAH** JIMENEZ ROMERO  
**MARIO RONALD** JIMENEZ VEGA  
**BETHZABE CRISTINA** JIMENEZ RODRIGUEZ  
**ANDREA ELIZABETH** JIMENEZ GUZMAN  
**AMADOR AUGUSTO** JOAQUIN VASQUEZ  
**LUIS CARLOS** JUAPE PARIONA  
**GIOVANNA DEL CARMEN** JUAREZ ALLENDE  
**SERGIO ALONSO** JUAREZ FLORES  
**ESTHER** JUAREZ QUISPE  
**JULIO MIGUEL** JUAREZ TORRES  
**CARLOS ALBERTO** JUAREZ CORDOVA  
**MARTHA ISABEL** JULCA AGAPITO  
**LUIS ANGEL** JULCA AHUMADA  
**GIOVANNA VANESSA** JULCA BAZAN  
**JOSE** JULCA GALINDO  
**LADY MARIZA** JULCA TOLEDO  
**DIANA ALEJANDRA** JULIAN PANDURO  
**INGRID MAGALLY** JUNES MARIÑO  
**ISRAEL CRISTOPHER** JUÑO CAMACHO  
**ALFREDO** JUSCAMAITA HUAMAN  
**WALTER EVARISTO** JUSKAMAYTA DIAZ  
**CESAR ALAN** JUSTO GOMEZ  
**BEATRIZ SILVIA** KADOHOKA MORIMOTO  
**MARCOS** KAZAKOS SALAZAR

**JULIA** KCACHA SALAZAR  
**FUAD ELIAS** KHOURY ZARZAR  
**NORMA YSABEL** KLEIMAN GONZALES  
**ROBERTO ALDO** KONG RAMIREZ  
**BLANCA ROCIO** KUKURELO CASTILLO  
**MARCO ANTONIO RAUL** KUONG GONZALEZ  
**JAIME RODOLFO** LA ROSA ABARCA  
**ISRAEL ANTONIO** LAGUNA AMBROSIO  
**RHODA MIRTHA** LAGUNA MORENO  
**EDWIN WILLIAM** LAIME PALOMINO  
**ROSANNA ELIZABETH** LAMA MUÑOZ  
**RICARDO VICTOR** LAOS DOZA  
**ANTONIO EDUARDO** LAPA VILLAFUERTE  
**JOSE ROLANDO** LAPA VILLAFUERTE  
**SUSANA JOSEFINA** LAPOINT RUIZ  
**AMELIA ANGELA** LAPOUBLE BARRIOS  
**PATRICIA FABBIOLA** LARA HOLGUIN  
**GIANCARLO EDER** LARICO CAIRA  
**PIERRE** LARRAIN NINAPAITA  
**MONICA JACQUELINE** LARREA GUZMAN  
**DIANA ISABEL** LAU KOBASHIGAWA  
**ALEJANDRO** LAURA DIAZ  
**RINA VANESSA** LAUREANO MORILLAS  
**JOSE EUSTAQUIO** LAVADO CIUDAD  
**VILMA MALENA** LAVADO VERA  
**ISMAEL** LAVILLA TORRES  
**ROLANDO RENE** LAZARO COLAN  
**CARLOS ALFONZO** LAZARO PORTOCARRERO  
**LUZ ANGELICA** LAZARO SUAREZ  
**GILMER** LAZO CHUCOS  
**ROGER** LAZO MALLQUI  
**LAURA DEL ROCIO** LAZO ZECENARRO  
**JANETT JULIE** LAZO PEREDA  
**GIACCOMO GUSTAVO** LECCA VASQUEZ  
**VIRGINIA EMILIA** LEIVA ALE  
**RICARDO ANDRES** LEIVA EYZAGUIRRE  
**ALBERTO** LEIVA KU  
**LUIS AURELIO** LEIVA QUINTO  
**ARMANDO SEGUNDO** LEM HERRERA  
**EYNER** LEON CCANA  
**SHIRLEY TATIANA** LEON CUBAS  
**MANUEL FERNANDO** LEON FLORES  
**JORGE ALFREDO** LEON FLORES  
**DILMA VIOLETA** LEON HUAMANI  
**OSCAR ALFREDO** LEON LLERENA  
**JHONN CHRISTHIAM** LEON OLORTEGUI  
**HEBERT ALEX** LEON OSCANOA  
**EDWIN** LEON PONCE  
**LISBETH MAGALY** LEON VARGAS  
**RICHARD FRANK** LEON VARGAS  
**CESAR BELISARIO** LEON VERA  
**LUZ MARISOL** LEON CAMPO  
**ENRIQUE** LEON RIOS  
**VLADIMIR** LEONARDO TEMBLADERA  
**LUIS ARMANDO** LERZUNDI CUPE  
**ANA MARIA** LESCOANO RAMOS  
**DORA LETICIA SOLANGE** LEVA VIZCARRA  
**MARGARITA DOLORES** LEYVA CASTRO  
**JOHANA LISSETH** LEYVA ILLATOPIA  
**HILDA** LEZCANO PAJARES  
**FELIX** LI PADILLA  
**ZOILA JANET** LIMO ZELADA  
**JOSEPH PAUL** LINAJA AYALA

**CRISH ANGIE** LINARES BUSTAMANTE  
**LILIA INES** LINARES HEREDIA  
**MONICA DEL PILAR** LINARES VELASQUEZ  
**ROBERTO JAVIER** LINGAN GUERRERO  
**VICTOR JUNIOR** LIZARRAGA GUERRA  
**ZENON** LLACCHO FLORES  
**PATRICK** LLACSA MESIA  
**JUANA LUZ** LLACSAHUANGA CHAVEZ  
**LUIS ALBERTO** LLALLICO NUÑEZ  
**JORGE ANTONIO** LLAMOCTANTA TREJO  
**PATRICIA CECILIA** LLAMOSAS MAYCA  
**JUAN CARLOS** LLANOS CARAZAS  
**FELIPA** LLANQUI ARGOLLO  
**KARLA JET** LLAURI LOZADA  
**SHIRLEY EVELYN** LLERENA MANSILLA  
**JHONNATTAN JESUS** LLERENA VARGAS  
**MARIANA** LLONA ROSA  
**CARLOS VICENTE** LLOSA LLAMOCA  
**DULIA** LOAYZA GUTIERREZ  
**ANA SALOME** LOAYZA LUNA  
**GATSBY** LOAYZA PARRAGA  
**JOSE LUIS** LOMBARDI MUÑOZ  
**VICTOR JESUS** LONGA CUAYLA  
**JULIO ALBERTO** LOO ROLDAN  
**HUGO GUILLERMO** LOPEZ ABAD  
**CYNTHIA** LOPEZ DE LA CRUZ  
**SANDRA JULISSA** LOPEZ DONGO  
**ELIZABETH CONSUELO** LOPEZ GUTIERREZ  
**LUZ PATRICIA** LOPEZ LANDA  
**FIGRELLA MILAGROS** LOPEZ LLATAS  
**JAVIER ENRIQUE** LOPEZ MANRIQUE  
**LISBETH CAROLINA** LOPEZ PEÑA  
**MARIA ELENA** LOPEZ QUINTEROS  
**ALDYS NON** LOPEZ RENGIFO  
**HILTON** LOPEZ RENGIFO  
**JOSE LUIS** LOPEZ ROLANDO  
**MIGUEL ANTONIO** LOPEZ SOSA  
**EDWARD** LOPEZ TAFUZ  
**LIZBETH HELEM** LOPEZ VASQUEZ  
**CARLOS HUMBERTO** LOPEZ CARRANZA  
**CANDY GISELLA** LOPEZ ORUNA  
**MIGUEL ANGEL** LOPEZ MARREROS  
**LOURDES MILAGROS** LÓPEZ CORONEL  
**NANCY AGATA** LOPEZ RAYGADA CRIADO  
**MONICA PATRICIA** LOPEZ TORRES PAEZ  
**HORTENCIA DEL CARMEN** LOSTAUNAU VARGAS  
**FREDY EDMUNDO** LOVEN RONDON  
**DAMARIS ESTHER** LOYAGA REYES  
**ZORAIDA AMELIA** LOZADA OJEDA  
**ROXANA IVONNE** LUCANO GOMEZ  
**JEANPIERRE FERNANDO** LUCAR MERCADO  
**ELSA MILAGROS** LUCEN VALVERDE  
**MANUEL GERONIMO** LUCERO ALVAREZ  
**ANGELICA GABRIELA** LUCIANO CLAROS  
**GABRIELA ESTEFANIA** LUDEÑA AUCAPURE  
**CLAUDIA FIGRELLA** LUDENA AUCAPURE  
**FLORENCIO ARMANDO** LUIS ALDANA  
**JOSUE MIGUEL** LUIS PALOMINO  
**ALFREDO DAVID** LUIS ALDANA  
**JULIA SOLEDAD** LUJAN CALVO  
**MARIA MARITZA** LUJAN CASTILLO  
**LIZ AMANDA** LUJAN CHOQUE  
**ROSSANA AIDENY** LUJAN DELGADO

**HENRY VLADIMIR** LUJAN MEDINA  
**JUAN CARLOS** LUJAN MIRANDA  
**HUBER** LUJAN QUINTANILLA  
**DANIEL** LUJAN VELA  
**JORGE ANDRES** LUNA CONDADO  
**MIGUEL ANGEL** LUNA CRUZADO  
**ROSARIO HAYDEE** LUNA DE SANCHEZ  
**AYDEE** LUNA LEZAMA  
**EDSON MIJAEEL** LUNA VILLANERA  
**DIANA LUZ** LUPACA JALIRE  
**DOHRY KAROL** LUQUE ESCOBEDO  
**HUGO SANDRO** LUQUE LUQUE  
**UBALDO** LUQUE MAMANI  
**HECTOR** LUQUE MAMANI  
**VANESSA ERIKA** LUYO CRUZADO  
**BENJAMIN HERBERT** LUYO ROBLES  
**ANTHOANETTE ROSARIO** MACAZANA ROJAS  
**MICHAEL MARIO** MACEDO MAGUIÑA  
**KAREN** MACEDO PAREDES  
**LUIS ENRIQUE** MACEDO SIAS  
**JORGE LUIS** MACEDO WOLFF  
**ELAIN JENIFFER** MACHICAO CHACON  
**CAROL GRACIELA** MACHUCA ESPINAR  
**CLAUDIA ESTELA** MAGAN ROEDER  
**DIANA INGRID** MAGUIÑA HUAMAN  
**EDWARD MICHEL** MAGUIÑA JIMENO  
**JESUS** MAITA DE LA CRUZ  
**ROSSANA CECILIA** MALCA ALFARO  
**SUSAN JACKELINE** MALDONADO BARRIGA  
**HECTOR HILDECK** MALDONADO MONTALVO  
**BENIGNO GREGORIO** MALLQUI OSORIO  
**JIMMY ESTEBAN** MALPARTIDA GARCIA  
**FRANK RELLY** MAMANI CAUNA  
**BEATRIZ BERTHA** MAMANI CHAMBILLA  
**LUZ GUILIANA** MAMANI GIL  
**OSCAR EDWING** MAMANI PAREDES  
**ADOLFO MARCOS** MAMANI PEREZ  
**REMINGTON STEELE** MAMANI QUISPE  
**ABDIEL** MAMANI GUILLERMO  
**KENELL** MANAMBO RIOS  
**GHIORGE SALVADOR** MANCISIDOR SOSA  
**JOSE LUIS** MANCO ZARATE  
**GLADYS** MANDUJANO MATOS DE OLIVERA  
**JORGE ANTONIO** MANDUJANO RAMIREZ  
**MARTIN OMAR** MANRIQUE CORTIJO  
**PAOLA GISELLE** MANRIQUE HUERTAS  
**CRISTINA** MANRIQUE OLIVERA  
**RAUL MARTIN** MANRIQUE VALENZUELA  
**JORGE ERNESTO** MANRIQUE VELA  
**LEONCIO AMERICO** MANSILLA CONZA  
**JULIAN FERNANDO** MANTA NOLASCO  
**RAUL FREDY** MANUEL CHOQUECOTA  
**EZIO ABDEL** MANYARI PIZARRO  
**MARIELA SUSANA** MAQUERA TICONA  
**MARIA CARLOTA** MAR TAPIA  
**EVELINA ELISA** MARCA COLANA  
**PERCY RONALD** MARCELO RICALDI  
**EDELMIRA** MARCHAN COZ  
**ELSA ASCENCION** MARCHINARES MAEKAWA  
**LUIS ALBERTO** MARIN BRAVO  
**MARCO ANTONIO** MARIN BUSTAMANTE  
**JOAQUIN** MARIN CHAVEZ  
**ERICK JAVIER** MARIN ELESPURU

## RELACIÓN DE PERSONAL

**RIDER** MARINA CUMBIA  
**MARIA DEL ROSARIO** MARINI SALDAÑA  
**LUIS EMILIO** MARQUEZ ANTON  
**MARTIN ROLANDO** MARQUEZ BENITES  
**DAVID** MARQUEZ CONDORENA  
**FERNANDO JOEL** MARQUEZ MORAN  
**MARIA DEL ROSARIO** MARQUEZ TORRES  
**JOHN EDDY** MARQUEZ VALENCIA  
**MARIO ALBERTO** MARQUEZ ZORRILLA AMARILLO  
**HORTENCIA ADRIANA** MARRUFFO MACKENZIE  
**ERIK LUIS** MARTEL ORTIZ  
**FUSTER JUAN** MARTEL QUINTANA  
**JULIA CELINA** MARTEL ZAVALETA  
**MERY PATRICIA** MARTELL TORRES  
**MANUEL MARTIN** MARTICORENA APAGÜEÑO  
**GUSTAVO ADOLFO** MARTIN CASTILLO  
**SIXTO RAUL** MARTINEZ ACHAMISO  
**CINTHYA YVETTE** MARTINEZ CARBONEL  
**MANUEL CARLOMAGNO** MARTINEZ CHAVEZ  
**MARISELA** MARTINEZ FLORES  
**MELCHOR** MARTINEZ INCA  
**CATHERINE YSABEL SARA** MARTINEZ PACHECO  
**PAULA CECILIA** MARTINEZ RAMIREZ  
**JESUS EDGARDO** MARTINEZ QUIJANDRIA  
**GLADYS AMALIA** MASIAS AYMARA  
**ISABEL LUCIA** MATIAS ELIAS  
**FERNANDO JUNIOR** MATIENZO CASTILLO  
**JOSE MICHEL** MATOS PEREZ  
**FRANK ALOMIAS** MAURICIO MORALES  
**LIDIA MARIBEL** MAYANGA SAUSA  
**PERCY IVAN** MAYHUA TITTO  
**NANCY DORENA** MAYORGA BALCAZAR  
**MARIA ELENA** MAYORIA RUBIO  
**EDWIN JAMES** MEDINA ALVAREZ  
**ERICK IVAN** MEDINA ANCASI  
**MARLON** MEDINA ANTON  
**PAUL EDUARDO** MEDINA ASENCIO  
**PERCY DANILO** MEDINA GOICOCHEA  
**LEONCIO ROBERTO** MEDINA LLERENA  
**LUIS ANDRE JUNIOR** MEDINA MEDINA  
**TITO VALDEMAR** MEDINA SANCHEZ  
**LALI OLGA** MEDINA UCEDA  
**JOSE ABEL** MEDINA CAMPOS  
**YRAIDA YARITA** MEDRANO COCHA  
**JOSE LUIS** MEDRANO GUTIERREZ  
**PATRICIA GENOVEVA** MEJIA BECERRA  
**JUAN CARLOS** MEJIA CABEZA  
**KARLA SUSAN** MEJIA CIELO  
**NOE JENRY** MEJIA RAMIREZ  
**YRMA JANET** MEJIA VALDIVIEZO  
**EVA MERCEDES** MEJIA VALDIVIEZO  
**VICTOR ENRIQUE** MEJIA ZULOETA  
**ROBERTO WILTON** MEJIA LOPEZ  
**CARLOS ANTONIO** MEL GONZALES  
**MIRIAN MARIBEL** MELENDREZ TORRES  
**SAMUEL JESUS** MELGAR HUERTA  
**MONICA TATIANA** MELLADO ACURIO DE CIFUENTES  
**WALTER** MENACHO VEGA  
**ROSALINA ELVIRA** MENDEZ CORTAVARRIA  
**CESAR LUIS** MENDEZ LENGUA  
**JAMES WILL** MENDOZA AHUMADA  
**MARISOL** MENDOZA ARREDONDO  
**FLOR DE MARIA VIOLETA** MENDOZA BEOUTIS

**LEONARDO MAGNO** MENDOZA ESPINOZA  
**RAQUEL MARISOL** MENDOZA FLORES  
**HAYDEE SILVIA** MENDOZA HINSBI  
**NELLY TERESITA** MENDOZA HUAMANI  
**MARGOT MAYELA** MENDOZA JACHILLA  
**JUAN JOSE** MENDOZA LABRIN  
**JUAN AUGUSTO** MENDOZA LINARES  
**JONATHAN JEFF** MENDOZA MARQUEZ  
**RENE AURORA** MENDOZA PAREDES  
**CINTHYA LIZ** MENDOZA VELA  
**INGRID NERI** MENDOZA VICTORIO  
**KELVIN JUAN** MONTES MENDOZA DIAZ  
**WILSON FRANS** MENDOZA DIAZ  
**HARVEY MILTON** MENDOZA FLORES  
**GLADYS CARMENDINA** MENDOZA VELIZ  
**EDY REYNALDO** MENESES AGUILAR  
**EDY EMERSON** MERA PALOMINO  
**ROXANA** MERCADO AGUIRRE  
**JOSE ROBERTO** MERCADO MERCADO  
**JOSE ALBERTO** MERCADO MERE  
**LUIS ALBERTO** MERCADO MURO  
**JOEL ENRIQUE** MERCADO ROJAS  
**JULIA ROSA** MERINO CHAVEZ  
**URSULA PAMELA** MERINO JARA  
**WILLIAMS ROBERTO** MERTZ VILLA  
**IRMA KARINA** MESTANZA ACEVEDO  
**OSCAR RAFAEL** MESTANZA MALASPINA  
**MARTHA PATRICIA** MEZA DEL CASTILLO  
**JULIO ABEL** MEZA DOMINGUEZ  
**MARTHA ELISA** MEZA MINAYA  
**PEDRO** MEZA PEÑA  
**VICTOR ALDO** MEZA ROJAS  
**ELISABET MAYRA** MEZA URCO  
**Fredy Raul** Meza Cadenillas  
**GABY MARGARITA** MIGUEL DE LA CUBA  
**MARIANELA** MIJA YANGUA  
**YNDIRA** MILIAN ROSALES  
**LUIS ENRIQUE** MILLA ARMAS  
**MARCO ANTONIO** MILLA GARCIA  
**ROSA EUMELIA** MILLA TARRAGA  
**DENNIS** MINCHAN VELAYARCE  
**ALEX YONATHAN** MINVELA HOYOS  
**JOSE CARLOS** MIÑAN HUARCAYA  
**WILHEM RUBEL** MIÑANO CHAVEZ  
**PATRICIA DEL PILAR** MIO PALACIOS  
**REYNALDO** MIRANDA APAZA  
**LUIS ALONSO** MIRANDA ARONI  
**JORGE ISIDORO** MIRANDA BLANCAS  
**ANA MERIDA** MIRANDA GAMARRA  
**JHONNY MANUEL** MIRANDA ORBE  
**JOEL ALBERTO** MIRANDA PANDO  
**LILIANA BEATRIZ** MIRANDA PANDO  
**GIULLIANA PIERINA** MIRANDA ROSSI  
**MARISABEL SANDRA** MIRANDA SALAS  
**EDWIN** MIRAVAL CONDORI  
**NILA MABEL** MIRES AGIP  
**RICHARD JESUS** MITMA LLALLAHUI  
**YAGUI ROSMERI** MIYASATO RODRIGUEZ  
**ALEXANDER ENRIQUE** MOGGIANO LANFRANCO  
**MARTIN EDMUNDO** MOGROVEJO ESPINOZA  
**MARIA ELENA** MOLINA CAMACHO  
**MARCO ANTONIO** MOLINA CASTAÑEDA  
**JOSE ALFONSO** MOLINA DIAZ

**VICTOR AUGUSTO** MOLINA GALICIA  
**VIVIANA VERONICA** MONDRAGON PALOMINO  
**MARIA OLGA** MONGO DIAZ  
**MIGUEL ENRIQUE** MONTALVAN DAVILA  
**JUDITH** MONTALVO ZUÑIGA  
**JULY EMILY** MONTAÑEZ ALTAMIRANO  
**CAROLINA DEL PILAR** MONTAÑO WAN  
**JONATAN** MONTENEGRO DUAREZ  
**RAFAEL HILBER** MONTERO VALENZUELA  
**JULISSA** MONTES ACOSTA  
**MIGUEL CRISTIAN** MONTES CORDOVA  
**YANETH ZENAIDA** MONTES ESPINOZA  
**NOELIA DEL ROCIO** MONTES HERNANDEZ  
**HECTOR CORNELIO** MONTES TARAZONA  
**PEDRO PAUL** MONTES DE OCA ORELLANA  
**JAIRO MIGUEL** MONTESINOS ABAD  
**DENNY ARMANDO** MONZON BURGOS  
**UBALDO PEDRO** MORALES CARBAJAL  
**CARLOS AUGUSTO** MORALES DURAND  
**MIRIAM DULIA** MORALES FLORES  
**ANGEL** MORALES FUENTES RIVERA  
**GUSTAVO ADOLFO** MORALES GASPAR  
**RAUL** MORALES LOPEZ  
**EMERZON ADBEL** MORALES MANDUJANO  
**JUANA PAULINA** MORALES NAVARRETE  
**HOWARD GREGORY** MORALES PACHECO  
**CARMEN ROCIO** MORALES TORRES  
**GERALD RONALD** MORAN MIGUEL  
**CESAR AUGUSTO** MORAN SALDARRIAGA  
**JOSE ALFREDO** MORAN SALVADOR  
**CESAR ALBERTO** MORAN PENAS  
**LUISA VICTORIA** MORAN BARRO  
**MELISSA ISABEL** MORENO GUTIERREZ  
**CARLOS RUBEN** MORENO LEYVA  
**JULISA MAGALI** MORENO LLACZA  
**MARCO ANTONIO** MORENO NAVARRO  
**MONICA PATRICIA** MORENO RIVERA  
**GONZALO** MORENO ROJAS  
**SERAPIO VICTOR** MORENO VEGA  
**CAYO** MOREYRA BELLIDO  
**FERNANDO** MORI CACHAY  
**RICARDO** MORI HIDALGO  
**DANNY LISBETH** MORI PELAEZ  
**WIELAND VICTOR** MORI TORRES  
**NORMAN ANDRES** MORON CENZANO  
**BETTY MARINA** MORON LARRU  
**EUGENIO ARMANDO** MORVELI FUENTES  
**OSCAR LIZANDRO** MOSTACERO SALDAÑA  
**BETSSY** MOSTAJO PUENTE DE LA VEGA  
**ANDRES MARTIN** MOTTA GARCIA  
**DEYBIT MICKNOR** MOZOMBITE PACO  
**CLARA** MUCHA ESPINOZA  
**MARIANO** MUCHA PAITAN  
**SILVIA LISBETH** MUCHAYPIÑA ANGULO  
**MIRTHA ROSAURA** MUÑIZ CASTILLO  
**IVI IRENE** MUÑIZ GONZALES  
**CHRISTIAN ROBERT** MUÑOZ ARELLANO  
**GLENDIA SILVIA** MUÑOZ ARIAS  
**RONALD** MUÑOZ BARDALES  
**ALVARO RICARDO** MUÑOZ FLORES  
**WALTER ANTONIO** MUÑOZ MENDEZ  
**GIOVANNA** MUÑOZ SILVA  
**ALBERTO ENRIQUE** MUÑOZ GONZALES

**JONATHAN LARRY** MUÑOZ MACEDO  
**CORINA** MURAYARI PINEDO  
**JUAN ENRIQUE** MURILLO MAURICIO  
**HECTOR MIGUEL** MURO FLORES  
**ROGER ERNESTO** MURRUGARRA GUEVARA  
**GUILLERMO ANTONIO** NAJAR CAVERO  
**SONIA FELICITA** NAKAO HONMA  
**OMAR ENRIQUE** NALVARTE ESTRADA  
**CAROLINA JANET** NAMUCHE MALDONADO  
**ELVA VIOLETA** NANCAY DOLORES  
**SEGUNDO ERUVEY** NARRO JIMENEZ  
**WILLIAM MIGUEL** NARRO LOPEZ  
**JOSE RODOLFO** NAUPARI WONG  
**RICHARD LENIN** NAUPAY PONCE  
**ANA MARIA** NAVARRETE GARRIDO  
**KELLY ROXANA** NAVARRO DE LA CRUZ  
**ADLER EDGARDO** NAVARRO ESPINOZA  
**CARLOS ADOLFO** NAVARRO GOMEZ  
**CARLA FABIOLA** NAVARRO GONZALES  
**RAUL LENIN** NAVARRO HERRERA  
**CELSO EDUARDO** NAVARRO JORDAN  
**HEVER** NAVARRO SOLSOL  
**MIGUEL ANGEL** NAVARRO VALERO  
**LILIAN CAROLINA** NECIOSUP ALVAREZ  
**ROSA VERONICA** NECIOSUP LARA  
**JULIO GIANFRANCO** NEGLI RUESTA  
**KATIA FABIOLA** NEGREIROS DE LA CRUZ  
**MARCO ANTONIO** NEIRA MEZA  
**JAIME YULI** NESTAREZ DEL RIO  
**SILVIA** NEYRA TORRES  
**MARIA ELENA** NIEBLAS TAIRO  
**CECILIA VANESSA** NIETO ALFARO  
**GABRIELA** NINA FUENTES  
**OSCAR LENIN** NINAMANGO ZUÑIGA  
**KAREN BEATRIZ** NINAPAITAN GARCIA  
**JESSICA JOHANA** NOLASCO SUAREZ  
**ADRIANA DEL PILAR** NORABUENA JACOME  
**ELIZENA AMPARO** NORIEGA GUZMAN  
**JUAN AUGUSTO** NOVOA SANCHEZ  
**RAYMOND JERICO** NUÑEZ GUTIERREZ  
**ERINSON JOHANES** NUÑEZ RAMIREZ  
**JOSE CARLOS MARIATEGUI** NUÑEZ ROBLES  
**CYNTHIA MILAGROS** NUÑEZ SEGURA  
**MIRIAM PAOLA** NUÑEZ TABOADA  
**RODY DEY** NUÑEZ URDAY  
**LUIS ALBERTO** NUÑEZ VILLANUEVA  
**Omar Cesar Platon** Nuñez Ramirez  
**JESUS EPIFANIO** NUÑEZ ROJAS  
**OSCAR GUSTAVO** NUÑEZ DEL ARCO MENDOZA  
**LIZY** NUÑEZ DEL PRADO VARGAS  
**ANA CLAUDIA** ÑAÑEZ DELGADO  
**JULISSA IZET** ÑUÑUVERO VALERIANO  
**DEISY MARGARET** OBESO SAMANES  
**BORIS ENRIQUE** OBLITAS GASTELO  
**RAYZA INES** OBLITAS PALACIOS  
**YESINA BETTY** OBREGON APAZA  
**PABLO LUIS ENRIQUE** OCAÑA ARRIETA  
**SALLY CINTHYA** OCHOA ANTEZANA  
**ELLIER** OCHOA HUAMAN  
**LUIS GUILLERMO** OCHOA LUNA  
**EMILIO ENRIQUE** OCHOA MACAVILCA  
**EDIÑO** OCHOA TACCSI  
**FRANCISCO NICOLAS** OCHOA URIARTE

**ROSA MARIA** OCHOA VASQUEZ  
**ISABEL NATALIA** OCHOCHOQUE TIPO  
**KATHERINE YESSENIA** OCOLA GADEA  
**PETER RICHARD** O'DIANA VALDEZ  
**MERY ANGIE** ODICIO RIVERA  
**VICTOR MANUEL** ODRIA TORRES  
**JANET DORIS** OGOSI CUSICAHUA  
**MERCEDES ROSA** OJEDA BACA  
**JULIO ELIAS** OJEDA CARDENAS  
**ADELA ISABEL** OJEDA OLAECHEA  
**JUAN CARLOS** OLAECHEA HEREDIA  
**ARMANDO ERNESTO** OLARTE GUERRERO  
**RONALD ADRIAN** OLARTE MORENO  
**EDGAR EFRAIN** OLAYA OLIVARES  
**CARMEN BEATRIZ** OLAYA SALDARRIAGA  
**MERCEDES CONCEPCION** OLIVA CRUZ  
**CARLOS ALFONSO** OLIVARES COSTA  
**CARLOS ALBERTO** OLIVARES DEL AGUILA  
**GUILLERMO RAFAEL** OLIVARES MALDONADO  
**YURI VLADIMIR** OLIVARES SOLIS  
**MELIDA TERESA** OLIVARI ACOSTA  
**DANIEL ADOLFO** OLIVAS OCAÑA  
**MAYRA IVET** OLIVERA MANDUJANO  
**ANTONIO** OLIVERA MANDUJANO  
**GIANCARLO** OLIVERA OTOYANO  
**RICHARD RANDY** OLIVOS GUERRA  
**MARINA ISABEL** OLIVOS ROJAS  
**MARGOT KELLY** OLLAGUE ROJAS  
**RAQUEL** ONCIHUAY ZUASNABAR  
**NOEMI** ONOFRE EDUARDO  
**KATHERINE** ONOFRE ENERO  
**ORLANDO JESUS** ONTIVEROS FLORES  
**HERNAN ANTONIO** ORBEZO URQUIZO  
**JOSLY MELINA** ORDOÑEZ BLANCO  
**CESAR WILDOR** ORDOÑEZ ENRIQUEZ  
**GLORIA** ORDOÑEZ MULLATO  
**JACK DENNIS** ORDOÑEZ VILLAFUERTE  
**SANDRA MONICA** ORE FUENTES RIVERA  
**JOSE** ORE SUTTA  
**ANGELA NADIA** ORELLANA ECHEVARRIA  
**YNDIRA SIDILIA** ORELLANA TUTAYA  
**EDWAR** ORIHUELA COBOS  
**SANDRA YDINA** ORIHUELA ORDOÑEZ  
**LUCY NOEMI** ORIHUELA SANTIVAÑEZ  
**ELSA MILAGROS** ORMEÑO LLANCARI  
**CARLOS ALBERTO** ORMEÑO SALAZAR  
**CLAUDIA BERTHA ESPERANZA** ORNETTA GORRITTI  
**ANA GUISELA** OROPEZA MORAZZANI  
**DIANA LISSETH** OROZCO GRAOS  
**ALEJANDRO ROBERTO** ORTEGA ALMEIDA  
**RUBEN FERNANDO** ORTEGA CADILLO  
**ROGER ELADIO** ORTEGA DEL CARPIO  
**MARKO** ORTEGA PINEDA  
**HIGINIO MELITON** ORTEGA SERRUTO  
**KAREL** ORTIZ GUZMAN  
**EDUARDO ALONSO** ORTIZ JACOBO  
**DANNY DANIEL** ORTIZ LUNA  
**ELENA LIZETH** ORTIZ NIETO  
**VICTORIA HERMELINDA** ORTIZ PEREZ PACHECO  
**JAIME ANTONIO** ORTIZ RIVERO  
**KATIA FABIOLA** ORTIZ YAÑEZ  
**CELIA VERENISSE** ORTIZ DE ORUÉ ROJAS

**JULIO CESAR** OSCCO ROJAS  
**CARMEN NIEVES** OSORIO SALDAÑA  
**NATALY DANAE** OSORNO ANDAHUA  
**ELSA CLAUDIA** OTERO AGUIRRE  
**LUIS ANGEL** OVALLE CHAVARRY  
**PEDRO LUIS FERNANDO** OVIEDO VASQUEZ  
**GLADYS** PACHAS MORA  
**MARIA DEL PILAR** PACHECO GODOY  
**CESAR RAMON** PACHECO GUERRA  
**ELSA** PACHECO HIDALGO  
**JULIO ERNESTO** PACHECO MARCHENA  
**JAIME JOSE JAVIER** PACHECO MICKLE  
**MANUEL FRANCISCO** PACHECO POSTIGO  
**DARIO II** PACHECO ROCA  
**DAVID GUSTAVO** PACHECO-VILLAR BARRA  
**LEONARDO RAUL** PACHERRES RODRIGUEZ  
**HUGO MARTIN** PADILLA ESTELA  
**MARIA HELIDA** PADILLA MOSQUERA  
**NANCY ELBA** PADILLA PINEDA  
**MIGUEL ANGEL** PADILLA VALERA  
**MARIA SUSANA** PADILLA VIDALON  
**LILIANA MARIA** PADRON BRUNI  
**KATTY KARYNA** PAHUACHO URIBE  
**CARLOS MARTIN** PAICO MIRANDA  
**MARIELA DEL ROSARIO** PAIMA SORIA  
**JOSE EMILIO** PAIVA HERRERA  
**GUSTAVO ADOLFO** PAJARES GOMEZ  
**SILVIA ROXANA** PAJARES SAENZ  
**OCTAVIO ROLANDO** PAJUELO CHAVEZ  
**ANDY ASCENCION** PAJUELO SILVA SANTISTEBAN  
**JESUS ROLANDO** PAJUELO SUMOSO  
**MANUEL** PALACIN BLANCO  
**JORGE ALBERTO** PALACIOS HIDALGO  
**VILMA JACKELINE ROXANA** PALACIOS MARTINEZ  
**MIRIAM NAYDA** PALACIOS PALACIOS  
**RAFAEL IGNACIO** PALACIOS PEREZ  
**CLAUDIA VIVIANA** PALACIOS RUIZ  
**AUGUSTO** PALHUA AVILA  
**EDIZON RODOLFO** PALOMINO CARHUALLANQUI  
**JOSE LUIS** PALOMINO LEON  
**MARCIA MARIELA** PALOMINO MANTILLA  
**CESAR AUGUSTO** PALOMINO MONTEAGUDO  
**LEONARDO EDWARD** PALOMINO MORENO  
**MARCIAL** PALOMINO OJEDA  
**ZULMA VIOLETA** PALOMINO PALOMINO  
**RONALD WILSON** PALOMINO SULCA  
**MARLENE MORAIMA** PALPA PORRAS  
**LUCIA ELIZABETH** PALZA ORTIZ  
**CESAR ADEMIR** PANCLAS GORDILLO  
**HARVEY** PANDURO BUSTOS  
**ELSA** PANDURO SOTO  
**CARLOS ENRIQUE** PANIZO OLIVOS  
**ANA TERESA** PANTOJA URIZAR GARFIAS  
**EFRAIN HENRY** PAPAICO LIMAYMANTA  
**DIGNA ESPERANZA** PARDO ALEMAN  
**ORLANDO DOMINGO** PARE ESQUIVEL  
**LUIS EDGARDO** PAREDES BARDALES  
**KATHERINE VIVIANA** PAREDES BURGOS  
**OLIVER** PAREDES DE LOS SANTOS  
**FRANCISCO** PAREDES MENDOZA  
**ROSSANA DEL MILAGRO** PAREDES PEREZ  
**GIANCARLO JESUS** PAREDES PRIETO  
**RUTH LORENA** PAREDES QUILLICHE

## RELACIÓN DE PERSONAL

**URSULA ANGELICA** PAREDES CADILLO  
**MARCELO JESUS** PAREDES ESPINOZA  
**DIEGO ROGER** PARI COAQUIRA  
**YESICA PATRICIA** PARI RAMOS  
**RAFAEL ARMANDO** PARKER CHAVEZ  
**CARMEN IRENE** PARRA AVENDAÑO  
**CARMEN VICTORIA** PARRA RAMOS  
**JORGE** PASCO LOAYZA  
**WILMER ALEXANDER** PASCUAL ROJAS  
**KAROL RICARDO** PASQUEL PAITAN  
**LUIS ENRIQUE** PASTOR CARDENAS  
**LUIS OSWALDO** PASTOR RODAS  
**MIRTHA GANDY** PATIÑO LUPA  
**YOSUE JONATAN** PATIÑO MEDINA  
**JOSE DAVID** PATIÑO ZEBALLOS  
**RUBEN HUGO** PAUCAR BALVIN  
**RONALD CRISTIAN** PAUCAR CALDERON  
**MARIBEL** PAUCAR CURASMA  
**ELMER JASIEL** PAULINO BASILIO  
**CARLA MONICA** PAZ FUNEZ  
**MILUSKA BRIGITTE** PAZ HERRERA  
**RODOLFO ENRIQUE** PAZ LA TORRE  
**ALEXANDER** PAZ OCAMPO  
**JACINTO JORGE** PAZ ORTIZ  
**SHEYLA JOHANNI BEATRIZ** PAZ DE PAZ  
**LUIS MOISES** PAZ DE LA CRUZ  
**FANNY MIRYAM** PAZO PAREDES  
**ADRIAN ZENICHI** PAZOS SALAZAR  
**CARLOS JOSE** PEJE QUESADA  
**JACKELINE FANI** PELINCO QUISPE  
**PILAR PAOLA** PEÑA HERRERA  
**LUIS MIGUEL** PEÑA MARTINEZ  
**MARGARITA RUTH** PEÑA MORALES  
**ANA MARIA** PEÑALOZA MATIAS  
**CESAR AUGUSTO** PEÑALOZA PALOMINO  
**JOHANA ASTRITH** PERALTA CORDOVA  
**EDUARDO SANTOS TOMAS** PERALTA RUJEL  
**JHONNY** PEREA MOZOMBITE  
**LUIS MIGUEL** PEREDA PALACIOS  
**MIGUEL ANGEL** PEREYRA CESPEDES  
**GIHARA DANNIE** PEREZ CALIXTO  
**PEDRO OMAR** PEREZ CARRANZA  
**JAVIER JESUS** PEREZ CASTILLO  
**FARAH ROXANA** PEREZ ESTEVES DE ANGULO  
**INGRIT PAMELA** PEREZ FERNANDEZ  
**JORGE MIGUEL** PEREZ FLORES  
**KARLA MARIA MILAGROS** PEREZ GUZMAN  
**JENNY VANESSA** PEREZ HERNANDEZ  
**SOLANGE DEL ROCIO** PEREZ MONTERO  
**WILFREDO JORGE** PEREZ OLAYUNCA  
**FAUSTO ANDRES** PEREZ QUIÑONES  
**ROSIO PILAR** PEREZ RISCO  
**JOHAN CARLOS** PEREZ RIVAS  
**JESSICA DEL MILAGRO** PEREZ TORRES  
**SERGIO ANIBAL** PEREZ TSUJITA  
**ANITA TERESA** PEREZ VENTURA  
**JORGE LUIS** PEREZ PALMA MONGE  
**LUCERO BEATRIZ** PERLA NAJARRO  
**JORGE ARTURO** PEROCHENA CARO  
**RAUL ALBERTO** PEVEZ MORENO  
**NEIL** PEZO AREVALO  
**ALEX EDUARDO** PEZO CASTAÑEDA  
**LUIS GUSTAVO** PEZO HUALPA

**LUZ** PEZO VELA  
**ELSA GABRIELA** PICHO FARFAN  
**RAUL** PILLPE ROBLES  
**YURI ERICK** PINARES BONNETT  
**RUBEN RONALD** PINEDA AGRAMONTE  
**CESAR ALFREDO** PINEDA HUERTA  
**NORA** PINEDA VALVERDE  
**CHRISTIAN** PINEDO CALDERON  
**VICTOR PAUL** PINEDO GARCIA  
**MELISSA** PINEDO SANTA MARIA  
**GUILLERMO** PINEDO VASQUEZ  
**ROSA ELCINA** PINO AURAZO  
**MARIA ESTELA** PINTO CASTRO  
**MIRTHA AIDA** PISCOYA DIAZ  
**ABEL CALEB** PISCOYA LABRIN  
**JUAN CARLOS** PISFIL FERNANDEZ  
**DANIEL ARMANDO** PISFIL FLORES  
**ANA PATRICIA** PISFIL SIRLUPU  
**YSABEL BEATRIZ** PIYAYO SANCHEZ  
**ROBERTO CARLOS** PIZANGO LOZANO  
**PAOLA DEL ROSARIO** PIZARRO VARGAS  
**YURI ALSHIRA** PIZARRO VIVEROS  
**JORGE** POBLETE MIERA  
**EDGAR MANUEL** POLAR CASTRO  
**GLORIA MARIA** POLLERI ALANYA  
**CARLOS ALBERTO** POLO ALLENDE  
**CARLA MELITA** POLO GONZALES  
**EDEL** POMA SOTO  
**GLORIA IRENE** POMALAYA BENITES  
**JOHNNY ELMO** PONCE CAJAS  
**HUGO ALONSO** PONCE CAMARA  
**JAVIER RAFAEL** PONCE GONZALES  
**LISSETH** PONCE NAZARIO  
**FABIOLA** PONCE DE LEON GAMARRA  
**JEFERSON WALTER** PORRAS CARDENAS  
**ALEX FERNANDO** PORRAS SALAZAR  
**JOHNNY PAUL** PORRO COTRINA  
**JOSE EMILIO** PORTAL JORDAN  
**ELIANA DEL CARMEN** PORTALES ORTEGA DE ALIAGA  
**MARIBEL** PORTOCARRERO LOPEZ  
**CESAR RAFAEL** PORTUGAL GODOY  
**LUIS MANUEL** PORTUGAL LOZANO  
**RENE HUMBERTO** PORTUGAL ROSAS  
**ELA JOSEFINA** POW SANG KUOC  
**EMILIO** PRADO REYNOSO  
**EDELICIA SEBASTIANA** PRECIADO SILVA  
**JENNY** PRETEL CASAICO  
**LILIANA ROSARIO** PRETEL CHAVARRY DE CAJAS  
**VALERIA** PRETELL REVEGGINO  
**LUIS ENRIQUE** PRUDENCIO BARNUEVO  
**ANA MARIA** PRUDENCIO VIDAL  
**FLOR DE MARIA** PUCHOC LARA  
**JIMMY JOE** PUELL BARAS  
**ELI WALTER** PUENTE ASTUHUAMAN  
**JULIO CESAR** PUENTE GUTIERREZ  
**MONIKA JULLIANA** PUENTE PALOMINO  
**GUADALUPE CARMEN** PUERTAS BARRIOS  
**MOISES EDGARD** PUJAICO PAREDES  
**INGRITH LISSETH** PULACHE MACHADO  
**FILOMENO** PUMA PAUCAR  
**AMERICO FERNANDO** PUN LAY MOSCAIZA  
**ROSA MARIA** PURCA ROJAS

**CLARA LUZ** PUYEN MENDOZA  
**CHRISTIAN JOSE** QQUECCAÑO DE LA SOTA  
**EDUARDO FAUSTO** QUECCARA PUMA  
**JIMMY ROBERTO** QUECHO MORALES  
**JENY MILAGROS** QUENAYA RIVA  
**BENJAMIN VICENTE** QUEREVALU BOLAÑOS  
**VANESSA KATHERINE** QUEREVALU JARAMILLO  
**POOL JHERSON** QUEREVALU PAIVA  
**DOMINGA AUSTRAGILDA** QUESADA GANOZA  
**GIOVANA ANGELICA** QUESADA SAMAYANI  
**LUIS HERMINIO** QUEZADA LINARES  
**NIHIVEM ALEJANDRO** QUEZADA MEDINA  
**JORGE ALEXANDER** QUEZADA VARAS  
**ROBERTO AMBROSIO** QUIJADA ALDANA  
**CESAR ALEJANDRO** QUIJANO CARVO  
**CARLOS JAVIER** QUILCO BELMONTE  
**MARIA GRACIELA** QUINECHE RODRIGUEZ  
**VICTOR MARCELO** QUINTANA CAMPOS  
**NANCY** QUINTANA CAMPOS  
**JOSE LUIS** QUINTANA NERI  
**MARIA GIULIANA** QUINTANA PORTAL  
**KELA LEONOR** QUINTANILLA SOSA  
**CECILIA DEL CARMEN** QUIÑE ZEVALLOS  
**SANDRA IVETTE** QUIÑONEZ ALVAREZ  
**DAVID EDUARDO** QUIROGA PAIVA  
**WALTER AMERICO** QUIROGA TRUJILLO  
**LUIS ALBERTO** QUIROZ BERECHÉ  
**JOSE EDUARDO** QUIROZ CHIRINOS  
**MIGUEL ANGEL** QUIROZ MORALES  
**NICOLAS WALTER** QUIROZ SUSANIBAR  
**GIOVANNA HAYDEE** QUIROZ VILLAVICENCIO  
**JOSE MANUEL** QUIROZ VILLAVICENCIO  
**HUMBERTO MARISCOT** QUISPE BELSUZARRI  
**VERDY** QUISPE BENIQUE  
**BRAULIO JESUS** QUISPE CORDOVA  
**YANETT JOENY** QUISPE FLORES  
**NADIANA** QUISPE GALA  
**ERIKA NADIA** QUISPE GARCIA  
**JUAN JULIO** QUISPE GUEVARA  
**SANTA ROSA** QUISPE HILARIO  
**LUZ JENNYFER** QUISPE LOZANO  
**JANET** QUISPE NINAHUANCA  
**ROSSALI MONICA** QUISPE OCHOA  
**YOWANA MARCIA** QUISPE OCHOA  
**PABLO MANUEL** QUISPE PADILLA  
**JUAN FLORENCIO** QUISPE PEREZ  
**JUAN LORENZO** QUISPE QUISPE  
**ROMAN IGNACIO** QUISPE QUISPE  
**JAEL ESTEBAN** QUISPE QUISPE  
**LIZBET JESSICA** QUISPE ROJAS  
**JORGE JESUS** QUISPE SALGUERO  
**DIANA PATRICIA** QUISPE SILVA  
**MARTHA MARILU** QUISPE TAPIA  
**YESSICA VICTORIA** QUISPE VALDIVIA  
**OCTAVIO** QUISPE VASQUEZ  
**YELITZA** QUISPE VERA  
**BETZI DIANA** QUISPIALAYA ROJAS  
**ROSA VIOLETA** QUISPITONGO VASQUEZ  
**GRACIELA LIZETH** QUITO RIVERA  
**OLGA MARIELA** RACCHUMI ALFARO  
**RAUL CARLOS** RAMIREZ AGUIRRE  
**EDELY MELISSA** RAMIREZ AGUIRRE DE LEVEAU  
**JUAN CARLOS** RAMIREZ CERVAN

**VICTOR MARTIN RAFAEL** RAMIREZ ERAUSQUIN  
**JUAN CARLOS GUILLERMO** RAMIREZ ERAUSQUIN  
**FERNANDO NICOLAS** RAMIREZ GRANDEZ  
**CARMEN TATIANA** RAMIREZ HEREDIA  
**RAUL MARTIN** RAMIREZ JARA  
**ESTEBAN** RAMIREZ MARTINEZ  
**JOAN HUMBERTO** RAMIREZ MERINO  
**LUIS CLEMENTE** RAMIREZ MOSCOSO  
**BERTHA RAFAELA** RAMIREZ NIÑO  
**JOSE ANTONIO** RAMIREZ PACCHIONI  
**ESMERALDA GLICERIA** RAMIREZ PONCE DE LEON  
**JAVIER ANTONIO** RAMIREZ REVILLA  
**JORGE MANUEL** RAMIREZ RIVERA  
**MARIA LAURA** RAMIREZ RODRIGUEZ  
**JORGE LUIS** RAMIREZ RUIDIAS  
**ALEX FELIX** RAMIREZ SALAZAR  
**LUIS ANTONIO** RAMIREZ SOTO  
**CARLOS ALBERTO** RAMIREZ TAZZA  
**JOSE ROGELIO** RAMIREZ TAZZA  
**ERICO GIL** RAMIREZ TREJO  
**MAGALY YESSICA** RAMIREZ CANGALAYA  
**BRIGIDA** RAMIREZ ZEVALLOS  
**ALAN** RAMIREZ HUAMANI  
**ELIZABETH** RAMIREZ RAMOS  
**ANGELA DORIS** RAMOS CERNA  
**ROCIO** RAMOS GAVILAN  
**WILFREDO JORGE** RAMOS HUAURA  
**JUDITH NELIDA** RAMOS MIRANDA  
**LEONIDAS LUCAS** RAMOS MORALES  
**EMIRCE LIZETH** RAMOS NUÑEZ  
**ADOLFO RAMIRO** RAMOS PACHECO  
**SOLEDAD** RAMOS QUISPE  
**OLGA LISETTE** RAMOS SAM  
**GUILLERMO LUIS** RANILLA BOZZO  
**CONSUELO ESPERANZA** RANTES CONCHA DE LAZARTE  
**MILAGROS BERTHA** RAZURI VALDIVIA  
**RICARDO MIGUEL** RAZURI VALERA  
**ODALIS AYE LAT** REAÑO IMANO  
**ANGIE** REATEGUI REATEGUI  
**JENNIFER GRACE** REATEGUI SALDAÑA  
**JORGE ARMANDO** REATEGUI PAREDES  
**ALFREDO OMAR** REBATA ALEGRE  
**FREDDY DAVID** REBOLLO ALLCA  
**JOSE ANTONIO** REGALADO GUTIERREZ  
**DORIS DELICIA** REGALADO RAFAEL  
**TANIA DE LAS MERCEDES** REGALADO SALCEDO  
**CARLA** REMIGIO PALACIOS  
**JEAN COLBY** REMUZGO CARDENAS  
**ORLANDO AURELIO** REMUZGO CATASHUNGA  
**MARIA DEL CARMEN** RENDON DAVILA  
**INGRID KATHERINE** RENGIFO MONTOYA  
**YESENIA ROSELYN** REQUENA SILVA  
**ABEL** REQUENA VILLEGAS  
**JUAN EDMUNDO** RESTAN PIZARRO  
**ANIBAL** RETAMOZO PEREZ  
**AMERICO MARIO** REVILLA FERNANDEZ  
**RAFAEL HUMBERTO** REVILLA RETO  
**JOHN PAUL** REVILLA TUESTA  
**RICHARD** REVILLA ZAMBRANO  
**ERNESTO CARLOS** REY ACEVEDO  
**ROSSANA VIOLETA** REY MANYARI

**MARCO AURELIO** REYES CAMPOS  
**LUIS BERNARDO** REYES GEIROLA  
**JUAN MIGUEL** REYES LOPEZ  
**JANE EMPERATRIZ** REYES MARCHAN  
**JUAN CARLOS** REYES PEREZ  
**OSWALDO** REYES PUMA  
**SOCORRO MARTINA** REYES SALDAÑA  
**EDWIN ANTONIO** REYES GOMEZ  
**KARINA** REYNAGA BLANCAS  
**LESLIE CAROL** REYNAGA IBAÑEZ  
**BERNARDO NICOLAS** REYNOSO LAZARO  
**ROCIO FLOR** REYNOSO MAITA  
**JOSE LUIS** REYNOSO ROJAS  
**ANA ESTHER** RICALDI HINOSTROZA  
**EDWIN DILBER** RICALDI LOBATON  
**MANUEL JESUS** RIMAC FAYA  
**DOLORES DE JESUS** RIMACHI CRUZ  
**MERYL** RIMARACHIN CHUPILLON  
**DORIS MELBA** RIMARI SANTANDER  
**PAOLA VICTORIA** RIMARI ESPINOZA  
**JULIO RICARDO** RIOJA VALLEJOS  
**ROXANA MARIA** RIOS CARITA  
**ELIZABETH RUTH** RIOS CHUQUINAUPA  
**LUCY MARICELA** RIOS CONDORI  
**CLAUDIA SILVANA** RIOS IBAÑEZ  
**SERGIO OSMAR** RIOS MENDOZA  
**MARCO ANTONIO** RIOS MORALES  
**DANIEL ENRIQUE** RIOS PADILLA  
**FERNANDO PERFECTO ANTONIO** RIOS ROSPIGLIOSI  
**MARIA RENEE** RIOS HUAMAN  
**ERICK ALEXANDER** RIOS PANANA  
**DANITZA KIARA** RIOS SOSA  
**JUAN CARLOS** RIVADENEYRA MONJE  
**JEANIRA MONICA** RIVADENEYRA POSADAS  
**CLAUDIA MARIA** RIVAROLA ALPACA  
**JOE LUIS** RIVAS FABIAN  
**MARIO ARMANDO** RIVAS RODRIGUEZ  
**ANA CECILIA** RIVAS PEÑAFIEL  
**JORGE LUIS** RIVAS PLATA ARREDONDO  
**ANA CECILIA** RIVERA ALARCON  
**PABLO ANTONIO** RIVERA CANGAHUALA  
**ERIKA ROXANA** RIVERA COSTA  
**RONAL ANTONIO** RIVERA HUAMAN  
**OSCAR GIANCARLO** RIVERA LOZANO  
**ANNIE YESSENIA** RIVERA MANRIQUE  
**GONZALO** RIVERA MIO  
**JUNIOR ARMANDO** RIVERA RIVERA  
**TEOFILO** RIVERA ROMERO  
**MAGALY JULISSA** RIVERA SALAS  
**RICARDO** RIVERA SALDARRIAGA  
**GEOVANA VANESA** RIVERA SEGURA  
**EMILIO G ROLANDO MARTIN** RIVERA SOTELO  
**LIZ ROSARIO** RIVERA VILCARANO  
**CARLOS JAIME** RIVERO MORALES  
**HUMBERTO PACIFICO** RIVERO VASQUEZ  
**ANGEL** RIVEROS LIZANA  
**MAURICIO IGNACIO** ROBBIANO LA TORRE  
**JACQUELINE CONNIE** ROBERTSON VASQUEZ  
**MARIA ISAVEL** ROBLES JARA  
**CARLOS ALBERTO** ROBLES NARCIZO  
**CAROLINA MELVA** ROBLES TAFUR  
**CINTHYA ISABEL** ROCHA MELENDEZ

**JORGE LUIS** RODAS CHIARELLA  
**ROBERTO CARLO** RODAS UBILLUS  
**NAPOLEON WELLINGTON** RODRIGUEZ ALVARADO  
**JULIAS ROSMERI** RODRIGUEZ AVALOS  
**PATRICIA YVONNE** RODRIGUEZ CABADA  
**MIRELLA VERONICA** RODRIGUEZ CCARITA  
**AMERICO** RODRIGUEZ CHUCLÉ  
**ALEX RUDY** RODRIGUEZ CONDOR  
**ELSA CECILIA** RODRIGUEZ DE LA TORRE BUENO  
**NIEVES ELIZABETH** RODRIGUEZ ESQUIVEL  
**EVA YSABEL** RODRIGUEZ FERREL  
**JESSICA MILENA** RODRIGUEZ GUILLEN  
**YAMILETH DEL CARMEN** RODRIGUEZ LAS HERAS  
**JANES EDGARDO** RODRIGUEZ LOPEZ  
**FIDEL RAFAEL** RODRIGUEZ MACEDO  
**LEONCIO JOSE** RODRIGUEZ MANYARI  
**SILVIA ESTELA** RODRIGUEZ MEDINA  
**KEMNY KROL** RODRIGUEZ ORTIZ  
**JOEL PETER ISAIAS** RODRIGUEZ PAZ  
**CLAUDIA MAGDALENA** RODRIGUEZ QUEIJA  
**ALBERTO ANIBAL** RODRIGUEZ QUIROGA  
**MADELEYNE ROSALINN** RODRIGUEZ QUISPE  
**JAIME ANIBAL** RODRIGUEZ RODRIGUEZ  
**ALDO GIULIANO** RODRIGUEZ RODRIGUEZ  
**MARIBEL ZOILA** RODRIGUEZ SALAZAR  
**FRANCISCA JOSEFINA** RODRIGUEZ SALDARRIAGA  
**EDUARDO** RODRIGUEZ SALVATIERRA  
**PATRICIA TATIANA** RODRIGUEZ SAMANIEGO  
**REYNALDO PEDRO** RODRIGUEZ SANCHEZ  
**JOSE MARTIN** RODRIGUEZ SANCHEZ  
**ARACELY NOELIA** RODRIGUEZ TAPIA  
**KELLER YELYN** RODRIGUEZ TUCTO  
**CARMEN AMANDA** RODRIGUEZ VARGAS DE WALTER  
**BERTHA CECILIA** RODRIGUEZ VERDURA  
**MIRIAN NOEMI** RODRIGUEZ VIGO  
**GUILLERMO GILBERTO** RODRIGUEZ PAJARES  
**NATALI YESSICA** RODRIGUEZ RAMIREZ  
**JOSE LUIS** RODRIGUEZ RAMOS  
**HENRY PAUL** RODRIGUEZ PALACIOS  
**JOSÉ RAYMUNDO** RODRIGUEZ MAYTA  
**FATIMA** ROJAS BLAS  
**JULIO CESAR** ROJAS MEDINA  
**TAMARA FRANCIS** ROJAS MEGO  
**BETTY NOELY** ROJAS MELGAREJO  
**MARIA TERESA** ROJAS MOYA  
**MARIO PAUL** ROJAS PARIONA  
**JULIO MARTIN** ROJAS ROSAS  
**DANNY** ROJAS SAIRE  
**REYMUNDO** ROJAS VELASQUEZ  
**CARLOS ALBERTO** ROJAS VIDAL  
**RONALD FRANCISCO** ROJAS VIZARRETA  
**LINO FRANCK** ROJAS WAGNER  
**JANNET** ROJAS ZUÑIGA  
**DANTE OLIVER** ROJAS RAMOS  
**RONALD PABLO** ROJAS SANTIBAÑEZ  
**SUSAN ANGELA** ROJO GARCIA  
**MARIELLA** ROJO GONZALEZ  
**OMAR ABDEL** ROLDAN FLORES  
**MARITZA** ROMAN MENESES  
**PAOLA MARGARITA** ROMAN MIGUEL  
**HANS HUBERT** ROMAN PUMAYAURI  
**MIRIAM PATRICIA** ROMAN VICHARRA

## RELACIÓN DE PERSONAL

**JUAN ALBERTO** ROMANI AGUIRRE  
**WILSON FELIPE** ROMANI CRUZ  
**ISORA LORENA** ROMERO APAZA  
**CRISTIAN JONATTAN** ROMERO ASCENCIO  
**CESAR FRANK** ROMERO CENTENO  
**FELICITA JANETH** ROMERO CORDOVA  
**DAVID EDUARDO** ROMERO ENRIQUEZ  
**ADA ANGELICA** ROMERO FELICIANO  
**WILDER ALFREDO** ROMERO IBARRA  
**JUAN CARLOS** ROMERO INGA  
**LUIS AUGUSTO** ROMERO MORALES  
**VICENTE LIZANDRO** ROMERO TORREJON  
**JIMY JOHN** ROMERO VEGA  
**ROCIO ESTHER** ROMERO ZEA  
**ARMANDO DEMETRIO** ROMERO MAS  
**MIRIAM** ROMERO QUISPE  
**ADA SARAY** ROMERO SANCHEZ  
**GROVER ROLANDO** ROMERO LEYTON  
**NOEMI EDITH** ROMO HILARIO  
**JOSE LUIS** RONCAL BARBOZA  
**CLAUDIA SOFIA** RONCAL FERNANDEZ  
**CARLOS LEONIDAS** RONCAL GONZALEZ  
**MARCOS LEVIS** RONCEROS ARIZAGA  
**JOSEPH** RONDINEL BORDA  
**CARMEN CAROLA** ROSADO CHAVEZ  
**ALEX FRANKLIN** ROSALES CHACON  
**FERNANDO LUIS** ROSALES CIRILO  
**LYNN GLENNIS** ROSALES GONZALES  
**GANIMEDES TRIMEGISTRO** ROSALES REYES  
**EDUARDO** ROSALES VILLANUEVA  
**LUZ MAYRA** ROSALES GONZALES  
**DANTE EDSON** ROSALES BIRBUET  
**DAVIS OMAR** ROSARIO VILLARREAL  
**CLAUDIA VALERIA** ROSAS CUENTAS  
**LUCILA PAULINA** ROSAS POZO  
**JUSTO MARTIN** ROSPIGLIOSI CRUZ  
**BETSY BETSABET** ROVALINO PAREDES  
**RONNY LUIS** RUBINA MEZA  
**JOHNNY CARLO** RUBINA MEZA  
**EMERSON** RUCOBA TANANTA  
**VICENTE** RUELAS QUISPE  
**RENZO** RUESTA REQUENA  
**WILFREDO** RUIZ BALDARRAGO  
**SANDRA** RUIZ CASTAÑEDA  
**DANIEL EDUARDO** RUIZ FARIAS  
**KARINA TATIANA** RUIZ LEON  
**MILAGROS CARMEN ROXANA** RUIZ VEGA  
**LUIS GILBERTO** RUIZ MONDRAGON  
**GERSON SALVADOR** RUJEL ANGELES  
**EDGAR JAHIEL** SAAVEDRA BARRERA  
**JOSE CARLOS** SAAVEDRA CORONEL  
**EMMA FLOR** SAAVEDRA PACHERREZ  
**EDITH MARIBEL** SAAVEDRA VIDARTE  
**SIXTO JESUS** SACRAMENTO ROJAS  
**MANUEL ENRIQUE** SAENZ TARAZONA  
**LUIS GERMAN** SAGASTEGUI DIAZ  
**JULIA** SAKAY VDA DE MAEKI  
**ELVIS ROSENDO** SALAS CUBA  
**FLOR DE MARIA** SALAS ESPINOZA  
**CLAUDIA** SALAS FARFAN  
**PAULA MARIANA** SALAS FERNANDEZ  
**FELIPE VINICIO** SALAS GUZMAN  
**JAIME EDUARDO** SALAS LOPEZ

**ALONSO FORTUNATO** SALAS MANRIQUE  
**JILMER HUGO** SALAS NEYRA  
**RICARDO AUGUSTO** SALAS SILVA  
**CARLOS VICENTE** SALAS TAMAYO  
**JORGE LUIS** SALAZAR .  
**DENNIS MIKE** SALAZAR ARIAS  
**ROY JAMES** SALAZAR CABALLERO  
**KELLY GIOVANNA** SALAZAR CASTAÑEDA  
**KAREM ERICKA** SALAZAR CHAVEZ  
**LUIS MIGUEL** SALAZAR CHECA  
**DENNYS HUBER** SALAZAR FERNANDEZ  
**DAGMAR KIREY** SALAZAR FRIAS  
**MIRIAM ZULMA** SALAZAR IBARRA  
**CARLA URSULA** SALAZAR LUI LAM  
**JOSE LUIS** SALAZAR MACHUCA  
**GUILLERMO ALEXANDER** SALAZAR MOLINA  
**MARIELA ELIZABETH** SALAZAR MOSCOSO  
**JUDITH NANCY** SALAZAR PRUDENCIO  
**JORGE ALEXANDER** SALAZAR SIGÜENAS  
**GIOVANNA LAURA** SALAZAR SILVA  
**HUBERT ALEJANDRO** SALAZAR VELASQUEZ  
**ENRIQUE TEODORO** SALCEDO CERNA  
**ROCIO DEL PILAR** SALDAÑA FLORES  
**WILFREDO GIANCARLO** SALDARRIAGA VASQUEZ  
**KARLA LIZETH** SALINAS AGUILAR  
**MARIO LORENZO** SALINAS CORNEJO  
**MIGUEL ANGEL** SALINAS DIAZ  
**ENRIQUE** SALINAS ESCOBAR  
**CARLOS ENRIQUE** SALINAS ORTEGA  
**LUIS ALBERTO** SALVADOR OVIEDO  
**REGINA MARISOL** SAMAME RAMIREZ  
**PONCIANO FAUSTINO** SAMANIEGO CASALLO  
**LUIS ALBERTO** SAMANIEGO SALDAÑA  
**GLADYS MARIBEL** SAN ROMAN SONCO  
**GIRALDO** SAN ROMAN ZEVALLOS  
**CARLOS ALBERTO** SANCHEZ ALBARADO  
**GLORIA EDITH** SANCHEZ CHUMPITAZ  
**MARIA DEL PILAR** SANCHEZ CHUQUICHAY  
**KARIN YANET** SANCHEZ DAVILA  
**NESTOR CARLOS** SANCHEZ DULANTO  
**BETZABETH KATTY** SANCHEZ ESCALANTE  
**SOCORRO DEL PILAR** SANCHEZ GAMARRA  
**LIZETH YANINA** SANCHEZ GUERRA  
**MARIELA HISEL** SANCHEZ GUERRA  
**LIDA EMERITA** SANCHEZ LEIVA  
**JUANITA LUCERO** SANCHEZ LEYVA  
**ARACELY ELIZABETH** SANCHEZ MEOÑO  
**WILMER** SANCHEZ MONTENEGRO  
**ALFREDO** SANCHEZ MORENO  
**VICTOR GERARDO JUAN ANTONIO** SANCHEZ NANFUÑAY  
**GABRIEL** SANCHEZ PEREZ  
**MARIA TEODOLINDA** SANCHEZ QUEZADA  
**CHRISTIAM FERNANDO** SANCHEZ QUINTEROS  
**ROSA ERLINDA** SANCHEZ RAFAEL  
**LUIS MANUEL** SANCHEZ RUTTI  
**DIANA ROCIO** SANCHEZ SALCEDO  
**LILIANA RUTH** SANCHEZ SANCHEZ  
**MARCO ANTONIO** SANCHEZ SILVA  
**ADRIANA NATHALIA** SANCHEZ SINCHE  
**JULIO ANTONIO** SANCHEZ SONO  
**ANTONIO** SANCHEZ SOTO  
**GILMER** SANCHEZ VALENZUELA

**ADI MADAY** SANCHEZ VALENZUELA  
**ERIK ALEXANDER** SANCHEZ ZUÑIGA  
**KAREN PATRICIA** SANCHEZ BAEZ  
**ROSA LUZ** SANDOVAL GUZMAN  
**HEBER ELI** SANGAY ALCALDE  
**ESTHEFANY DIONE** SANTA CRUZ VERGARAY  
**BRIGUITHE JACKELINE** SANTANA PORRAS  
**EMMA ALICIA** SANTANA ROMERO  
**SILVIO** SANTIAGO MODESTO  
**DARWIN YENSEN** SANTILLAN ALBORNOZ  
**MARIA VIOLETA** SANTIN ALFAGEME  
**KARLA ASTRID** SANTOLALLA GUTIERREZ  
**CESAR GONZALO** SANTOS DELGADO  
**LEONEL** SANTOS ESPINOZA  
**JULIO GUILLERMO** SANTOS FLORES  
**ENRIQUE** SAONA RUIDIAS  
**RUBEN** SAPALLANAY VALENZUELA  
**MARIO CESAR** SARAVIA FULLANO  
**ABRAHAM OMAR** SARAYASI HANCCO  
**REYNALDO TEODORO** SARMIENTO GUTIERREZ  
**JESUS ENRIQUE** SARMIENTO TAMAYO  
**MARY** SARMIENTO HUAMANI  
**CARLOS ALBERTO** SATALAYA RENGIFO  
**MARCO GIOVANNI** SAUCEDO FLORES  
**ELOY SCHIAFFINO** GARCIA  
**JORGE ANTONIO** SEBASTIAN CALVO  
**KELLY** SEBASTIAN ZAVALETA  
**GABRIELA** SEDANO SUAREZ FIGUEROA  
**RAUL EVERT** SEGOVIA DIAZ  
**VICTOR HUGO** SEGOVIA TORRES  
**MARGARITA ROSARIO** SEGUNDO RAMOS  
**LILA LINA** SEMINARIO ARROYO  
**DICK KLEVER** SEMINARIO MANRIQUE  
**DEISY MABELY** SENDON ALBA  
**HERNANDO GUILLERMO** SERNA PARKER  
**ARACELI** SERNA SINCHI  
**LUIS FRANCISCO** SERVAN ACERO  
**PAMELA MARTHA** SEVERINO SALAZAR  
**CAROLINA** SHARDIN FLORES  
**ENRIQUE ALEJANDRO** SHIMABUKURO TERUYA  
**MICHELL ANHELO** SIFUENTES SIFUENTES  
**ALBERTO JAVIER** SILES VALDIVIA  
**ROCIO DEL CARMEN** SILUPU CARRION  
**GLADYS ERNITA** SILVA ACOSTA  
**VILMA** SILVA ACUÑA  
**MARIA YSABEL** SILVA ARIAS  
**ROSSI HAYDEE** SILVA CABANILLAS  
**DAVID ADOLFO** SILVA CERVANTES  
**KASSANDRA ORNELLA** SILVA CORONADO  
**LUIS ALBERTO** SILVA ESPINOZA  
**DEISY OTILIA** SILVA MORALES  
**RODDY WILLIAM** SILVA MORY  
**BERNARDO EUGENIO** SILVA VERTIS  
**ALEX ROY** SIMON CONDEZO  
**JOSE LUIS** SIMON GRADOS  
**JESSICA IVONNE** SINCHE BENDEZU  
**JULIO CESAR** SIPAN VELASQUEZ  
**LADY DIANA** SIU HIDALGO  
**ORLANDO** SIU MORI  
**MIGUEL ANGEL** SOLANO BALDEON  
**JESSICA** SOLANO GUZMAN  
**JAIME ROSARIO** SOLANO HUARCAYA  
**YESICA** SOLANO LOZANO

## CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

**YECSENIA** SOLAR TORRES  
**DENIX HAENZ** SOLIS SALAZAR  
**JESSICA MILAGROS** SOLIS MUÑOZ  
**GUILLERMO CLAUDIO** SOLORIO MEDINA  
**ALFONSO FABIAN** SOLORZANO MAGUIÑA  
**MARIA DEL CARMEN** SOLORZANO MERCADO  
**TAYLOR JONATHAN CHRIS** SONCCO PALOMINO  
**CHRISTIAN** SORIA PEÑA  
**YSRAEL JESUS** SORIA GONZALES  
**VITALIANO MAXIMO** SORIANO CABALLERO  
**LIZETT DEVORA** SOSA ARCAAYA  
**KAREN CYNTHIA** SOSA ATUNCAR  
**MAGDALENA** SOTELO OJEDA  
**CESAR AUGUSTO** SOTELO TRINIDAD  
**DIANA ESMERALDA** SOTELO TRINIDAD  
**IVAN** SOTERO LAYNES  
**ROBERT JOSE** SOTO LLACZA  
**FELIX AMILCAR** SOTO PULLIDO  
**MARIA MILAGROS** SOTO SALLUCA  
**NOELIA VIVIANA** SOTO TEJADA  
**PAUL HARRY** SOTO VILLEGAS  
**RODOLFO MARTIN** SOTOMAYOR MASALIAS  
**EVA MIRIAM** SOTOMAYOR CORDOVA  
**JANETH SUSANA** SOZA BENDEZU  
**CARMEN BEATRIZ** SUAREZ AGUILAR  
**AUDBERTA MONICA** SUAREZ AGUILAR  
**LUIS CESAR** SUAREZ CONDOR  
**VICTOR JOSE** SUAREZ FIGUEROA  
**ENRIQUE LUIS** SUAREZ FILIO  
**LILIANA DEL CARMEN** SUAREZ SANTA CRUZ  
**MARIA** SUAREZ CONDOR  
**ARMANDO MARTIN** SUBAUSTE ROCA  
**VERONICA LIDIA** SUCARI MAMANI  
**CRISTIAN ALA** SULLA AYBAR  
**ARNALDO** SULLCACCORI FLORES  
**NEIL** SULLER EQUENDA  
**CLAUDIA ERICA** SULLON OLIVERO  
**ANGELA** SURICHAQUI CRISPIN  
**PABLO** SUSANIBAR LOPEZ  
**VICTOR LAZARO** TABOADA ALLENDE  
**ROXANA** TABOADA LAVARELLO  
**CESAR HUGO** TABOADA MORALES  
**AMELIA CLAUDIA** TABRAJ MORALES  
**JORGE HOFFMAN** TAFUR DOMINGUEZ  
**MARTHA ISABEL** TAFUR TAFUR  
**ELVER ENRIQUE** TAKAYAMA LLONTOP  
**RONALD FRANK** TAKAYAMA PEÑA  
**DANY DAVID** TALLEDO ZAPATA  
**MANUEL AGUSTIN** TANTALEAN SANTA CRUZ  
**REYMIR YEYSEN** TAPIA DIAZ  
**GIANCARLO GIOVANNI** TAPIA RODRIGUEZ  
**JOSE SANTOS** TAPIA ROMERO  
**VICTOR MIGUEL TADEO** TAPIA VALLE  
**KARINA** TAQUERI VILLANUEVA  
**YAMIL SIMON** TARAVAY VALDERRAMA  
**JENNY MILUSKA** TARAZONA FRANCO  
**CESAR ALEJANDRO** TARDILLO WILSON  
**FLORENCIO** TASAYCO TASAYCO  
**CRATON RUPERT** TASAYCO TORRES  
**SANDRA LUCRECIA** TAUQUINO ALVAREZ  
**MILAGROS ESTHER** TAVARA RIVERA  
**CARLA PATRICIA** TAVARA ZARPAN  
**DAVID JOHNATAN** TAVERA FLORES

**ENRIQUE MOISES** TAYA RUTTI  
**TERESA MARIA** TAYA RUTTI  
**KARINA ANABEL** TAYPE ARAUJO  
**EFRAIN DAVID** TEJADA HURTADO  
**ROQUE WALTER** TEJADA OLIVERA  
**CARL ALBERT** TEJADA GASTELO  
**TOMAS** TELLO BENZAQUEN  
**KARLA JANETT** TELLO CASTAÑEDA  
**ROSANA RENE** TELLO TORRES  
**HERNAN HUMBERTO** TELLO VARGAS  
**PAOLA ISABEL** TEMOCHE ERQUIAGA  
**FERNANDO** TEMOCHE GUTIERREZ  
**ALFREDO** TEMOCHE MARTINEZ  
**VICTOR FERNANDO** TEMPLO CORCINO  
**LIZ PAOLA** TERRAZAS YANQUI  
**SILVANA** TERRONES SUAREZ DE FREITAS DE MANCISIDO  
**GUILLERMO ALEXIS** TESEN QUISPE  
**HEBER LAUREANO** TICONA ARAPA  
**ANGEL WILLY** TICONA FLORES  
**RODRIGO JOSÉ** TICONA GONZALES  
**GLENDA LIZET** TICONA HUAMANI  
**EDWIN GUALBERTO** TICONA HUAMANI  
**ROCIO** TINEO RAMIREZ  
**MARLON GUILLERMO** TINOCO ATO  
**TEODORO BELTRAN** TINTAYA AYVAR  
**MARCO ANTONIO** TIPO MAURICIO  
**KATTIA DALINDA** TIRADO ARIAS  
**ELIZABETH** TIRADO SOTO  
**PATRICIA ZULEMA** TITO CORDERO  
**JOSE MIGUEL** TOCAS PASTOR  
**TERESA** TOLEDO CHIRINOS  
**PACO ANIBAL** TOLEDO YALLICO  
**LUIS ALBERTO** TOLEDO ZATTA  
**LUIS FRANCISCO** TOMASSINI ORE  
**ALEX IVAN** TONGO NAVARRO  
**JAVIER** TORIBIO REYES  
**CAROL GISELA** TORIBIO ROMAN  
**KARIM OLGA** TORRE LOPEZ  
**LUISA ANGELICA** TORREBLANCA VILLAVICENCIO  
**ALFREDO FELIX** TORREJON GUERRERO  
**JOSE ROSALIO** TORREJON RUBIO  
**FIGORELLA GIULLIANA** TORRELLI MONTOYA  
**EDWIN ERICK** TORRES ALVARADO  
**VIOLETA INES** TORRES ARTEAGA  
**IRMA PILAR** TORRES CARPIO  
**ROSA ELVIRA** TORRES COLAN  
**RAÚL ALBERTO** TORRES CRUZ  
**EDITH AMELIA** TORRES FRETTEL  
**PAOLA LORENA** TORRES JARA  
**RONALD JAIME** TORRES LEON  
**CARLOS ALBERTO** TORRES MAGUIÑA  
**ARMANDO RUBEN** TORRES MANRIQUE  
**ELIANA** TORRES MONTERO  
**EUGENIO** TORRES MONTOYA  
**FREDDY JESUS** TORRES MORON  
**ROXANA DEL PILAR** TORRES MOSQUERA  
**JOSE VICTOR** TORRES PEÑARRIETA  
**MIGUEL** TORRES RAMIREZ  
**MARTIN EDUARDO** TORRES RODRIGUEZ  
**ROXANA JUDITH** TORRES SUSANIBAR  
**GODIVA CONCEPCION** TORRES VIA  
**SARA CLELIA** TORRES VILLANUEVA

**JUANA CARMEN** TORRES WONG  
**ABEL JESUS** TORRES AYBAR ALVAREZ  
**BRAULIO** TOVALINO LEON  
**JAVIER ROLANDO** TOVAR BRANDAN  
**ANDREA ANGELICA** TOVAR HERRERA  
**PATRICIA** TOVAR ROSAS  
**SARITA EVELYN** TREJO SUYON  
**ELIAS MARTIN** TRESIERRA PAZ  
**OSCAR MARTIN** TRIGOSO ACHING  
**PATRICK ALFREDO** TRIGOSO FUENTES  
**DANIEL AGUILES** TRUJILLO LUCERO  
**EDMAR ANGEL** TRUJILLO MORILLO  
**EDISSON SAUL** TUEROS YACE  
**SHEYLA SIMITH** TUESTA ALVAREZ  
**LUIS PAUL** TUESTA CHAVEZ  
**GUNTHER BRYAN** TUESTA MEZA  
**ANA MARIA** TUPA PARDO DE MEZARINA  
**HERMANN ALEXANDER** UGARTE MEGO  
**EYMI MISHELL** UGARTE PALACIOS  
**DENISSE** UGARTE PELAEZ  
**GIANCARLO** UGAZ FIGUEROA  
**GERLY SEGUNDO** UGAZ PEREZ  
**SILVIA DEL PILAR** UMERES GUITTON  
**FELIX RICARDO** URBINA CUEVA  
**CELIA ISIDORA** URBINA ESTEVES  
**NELLY RUTH** URBINA ESTEVES DE SEVERINO  
**JAVIER ARMANDO** URDAY FERNANDEZ  
**CARLOS MANUEL** URETA SOLIS  
**CLEBER PAULO** URIA LIPA  
**GUILLERMO TOMAS** URIBE CORDOVA  
**JORGE LUIS** URIBE SALINAS  
**MILAGROS VANESSA** URRESTI RAMIREZ  
**MIGUEL ANGEL** USCUCHAGUA GALVEZ  
**ALAN ARTURO** USQUIZA VILCA  
**ROXALBERT** VALDEIGLESIAS DUEÑAS  
**JIMY ARNALDO** VALDERRAMA MIRANDA  
**RONALD YSMAEL** VALDERRAMA RODRIGUEZ  
**LUCIA RAFAELLA** VALDERRAMA TRAVERSO  
**ZAIDA ENMA** VALDIVIA CABRERA  
**CARLOS ALFREDO** VALDIVIA CORTES  
**DAVID BENJAMIN** VALDIVIA FERNANDEZ  
**NANCY MARGARITA** VALDIVIA MAZA  
**LUCIA MELISA** VALDIVIA RODRIGUEZ  
**JOSE FAUSTINO** VALDIVIA SANCHEZ  
**WALTER JESUS** VALDIVIA VALDIVIA  
**SAVINA GLADIS** VALDIVIA ZUÑIGA  
**EDUARDO** VALDIVIESO CIURLIZZA  
**CESAR AUGUSTO** VALDIVIESO CORNETERO  
**VICTOR MANUEL** VALDIVIEZO GALLARDO  
**LUCIO GERARDO** VALENCIA CALDERON  
**BLANCA CONSUELO** VALENCIA DEUNIS  
**KELVIN ALAIN** VALENCIA FLORES  
**JUDITH** VALENCIA HERRERA  
**MAGLIORY ELIZABETH** VALENCIA MESTAS  
**CARLOS CESAR** VALENCIA SALGADO  
**ALAN AUGUSTO** VALENTIN CALDAS  
**JUAN CARLOS** VALENTIN OSORIO  
**RUBEN** VALENZUELA SOTOMAYOR  
**CESAR AUGUSTO** VALENZUELA ZUAZO  
**MARILY** VALER TTITO  
**ROCIO DEL CARMEN** VALERA PRIETO  
**ALFREDO** VALLADARES CALDERON  
**YULEMI OFELIA** VALLADARES DIAZ

## RELACIÓN DE PERSONAL

**JOSE GABRIEL** VALLADARES ZUÑIGA  
**WILLY FRANZ** VALLADOLID CASTRO  
**GABY MARGARITA** VALLAS NIZAMA  
**OSCAR RICARDO** VALLE BALBIN  
**JOSEFINA ELIDA** VALLE FALCON  
**RAUL ALBERTO** VALLE RUIZ  
**ISABEL DALILA** VALLEJOS ALFARO DE VILLAVISENCIO  
**LORENA DEL ROCIO** VALLEJOS ZAPATA  
**ALFREDO MARTIN** VALLE-RIESTRA LAOS  
**ALIRIAN ALEVORITH** VALLES VALLES  
**SEGUNDO** VALQUI VARGAS  
**TATIANA AZUCENA** VALVERDE ALVARADO  
**DARIO EDMUNDO** VALVERDE CUEVA  
**FERNAN DAVID** VALVERDE MARTEL  
**BETSY KATHERINE** VALVERDE UTRILLA  
**GINO ANDRE** VAN O'ORDT MIRANDA  
**EVELYN MERCEDES** VARGAS CANDUELAS  
**VICTOR ENRIQUE** VARGAS CHUNGA  
**LILIANA DEL CARMEN** VARGAS DELGADO  
**JESSICA JOAN** VARGAS EGGERSTEDT  
**CINTHYA RUBY** VARGAS LUNA  
**CARLOS AUGUSTO** VARGAS MAS  
**MARTIN RAMON** VARGAS MENA  
**MARCO ANTONIO** VARGAS NUÑEZ  
**JOSE LUIS** VARGAS POMACOSI  
**IVAN ALFREDO** VARGAS SANCHEZ  
**OMAR ALFREDO** VARGAS SANCHEZ  
**ROBERT ANTONIO** VARGAS TEPE  
**ELARD EDUARDO** VARGAS TICONA  
**JOSE ANTONIO** VARGAS URLICH  
**MARIA SUSANA** VARGAS VARGAS  
**YOLANDA LILIA** VARILLAS CASTILLO  
**ELIZABETH** VASQUEZ ADRIANZEN  
**ROGGER IVAN** VASQUEZ ATALAYA  
**YESSICA AIDE** VASQUEZ CESPEDES  
**DANIEL HERNANDO** VASQUEZ GONZALES  
**MYRIAM JAENETTE** VASQUEZ JULON  
**DANIEL OLEGARIO** VASQUEZ LACHOS  
**CHERLEE DENISSE** VASQUEZ MASSA  
**YANE MARUJA** VASQUEZ MONDRAGON  
**JORGE ALEJANDRO** VASQUEZ ORTIZ  
**GIANNINA JANETT** VASQUEZ OSORIO  
**MARCELL GIANNINA** VASQUEZ PORTAL  
**VERONICA ELIANA** VASQUEZ SEMINARIO  
**GREGORIO ERNESTO** VASQUEZ TORRES  
**MARTHA** VASQUEZ VILCAS  
**EDUARDO** VASQUEZ ZAMBRANO  
**JONATHAN** VASQUEZ SUI CHONG  
**AUGUSTO DE LA ROSA** VASQUEZ MEJIA  
**DORA ALCIRA** VASQUEZ AGUILAR  
**MARIA ANGELICA** VEGA LLACTAHUAMAN  
**ALBERTO FEDERICO** VEGA SANCHEZ  
**LIZ AMPARO** VEGA SOTO  
**JOSE ARTEMIO** VEGA VILLAR  
**DIEGO NAPOLEON** VEGA CALUA  
**MARIA EMMA KATHERIN** VEGA LEON VARGAS  
**JUAN ALVARO** VEGAS ORELLANA  
**FELIPE VLADIMIRO** VEGAS PALOMINO  
**KEYLLI VELA** RAMIREZ  
**SANDRA ISABEL** VELA GASTELU  
**SUSAN SILVIA** VELARDE CABRERA

**BERNARDO JUAN** VELARDE KOECHLIN  
**JUAN ANGELO** VELARDE SARAVIA  
**PASCUAL** VELASCO MIRANDA  
**SHEYLLA IRMA VIVIANA** VELASCO RETO  
**MONICA YOBANA** VELASQUEZ ASTETE  
**EMILIO TEOFILO** VELASQUEZ GOMEZ  
**CLAUDIA VANESSA** VELASQUEZ MORENO  
**MARIA DEL CARMEN** VELASQUEZ RAMIREZ  
**MYRNA ELIZABETH** VELASQUEZ TEMOCHE  
**RAUL ARMANDO** VELASQUEZ TEMOCHE  
**VICTOR VICENTE** VELASQUEZ VASQUEZ  
**FERNANDO LEONIDAS** VELASQUEZ VELASQUEZ  
**CARLOS GUSTAVO** VELEZ RIVERO  
**CESAR AMILCAR** VELIZ GARCIA  
**ROSA LASTENIA** VENANCINO PEÑA  
**FRANK CHRISTIAN** VENERO TORRES  
**ANGELA VICTORIA** VENTOCILLA CALDERON  
**EDITH BERTHA** VENTOSILLA BARRIENTOS  
**LEONCIO PABLO** VENTURA NAUPAY  
**MOISES HUGO** VERA RODRIGUEZ  
**ANA MELVA** VERA TORRES  
*Karla Lilibeth* Vera Oliva  
**KATHERINE** VERAMENDI VIDAL  
**JOSE OSCAR** VERANO CAVERO  
**RONY NEYSER** VERASTEGUI ESTELA  
**ERIKA KAREN** VERASTEGUI GASTELU  
**CARLOS MARTIN** VERASTEGUI PEREIRA  
**SERGIO RICARDO** VERASTEGUI VALDERRAMA  
**ANIBAL WILFREDO** VERAU AGUILAR  
**CHRISTIAN DAYVIS** VERGARA ALARCON  
**KARLA EDITH** VERGARA GIL  
**SUSANA CECILIA** VERGARA GIL  
**REBECA DORIS** VERGARA LEON  
**CLAUDIA RUTH** VERGARA OBADA  
**MANUEL ALBERTO** VERGARA SILVA  
**ANASTASIO ALFONSO** VERGARAY RETUERTO  
**JANET MAGALY** VICENCIO GOMERO  
**JACKELINE SARITA** VICTORIA ALCAS  
**MIGUEL ENRIQUE** VICTORIA APOLINARIO  
**LORENA RUTH** VICUÑA CARO DE ZARATE  
**LUIS MIGUEL** VICUÑA VILCA  
**MARCOS JUNIOR** VICUÑA ZAMBRANO  
**GELDER** VIDAL CUEVA  
**VICTOR ANDRES** VIDAL FERNANDEZ  
**HERZT INDALECIO** VIDAL JIMENEZ  
**JORGE RAUL** VIDARTE NIÑO  
**JAIME FERNANDO** VIDARTE SANCHEZ  
**TERESA** VIDAURRE PERALTA  
**EDSON SIDNEY** VIDEIRA GOMEZ  
**FERNANDO** VIERA VASQUEZ  
**FRIDA CRISTINA** VIGIL TALAVERA  
**EDWIN VIGO** CORONEL  
**SARA** VILA CORDOVA  
**RAUL** VILCA AGUIRRE  
**JOSE JACOB** VILCA ARIZACA  
**MARIA ROSARIO** VILCA BAZAN  
**SARITA MILAGROS** VILCA SALAS  
**ROSA TATIANA** VILCAHUAMAN LANAZCA  
**JULIO CESAR** VILCAHUAMAN NINANYA  
**MARIA ELIZABETH** VILCAHUAMAN LANAZCA  
**MARIA ISABEL** VILCAS SALAZAR  
**ERIKA** VILCATOMA CORDERO

**MARLI NADIR** VILCHEZ ALEGRIA  
**DOMINGO** VILCHEZ CISNEROS  
**LEYLA IVON** VILCHEZ GUIVAR  
**JOSE CARLOS** VILCHEZ MELGAREJO  
**JHONATAN MICHAEL** VILDOSO LIMACHE  
**PEGGY JAHAIRA** VILDOSO MOLINA  
**CARMEN ROSA** VILELA PROAÑO DE MALDONADO  
**SHIRLEY LEDDA** VILLACORTA ARISTONDO  
**EDER EDGARDO** VILLAFUERTE BERMUDEZ  
**LOURDES GIULIANA** VILLAFUERTE OBANDO  
**JUAN JULIO** VILLALOBOS CAMPO  
**ROCIO STEPHANIE** VILLALOBOS LLERENA  
**CARLOS JORGE MANUEL** VILLAMARIN ZUÑIGA  
**ANA MARIA** VILLANUEVA ALAVE  
**ALEJANDRO** VILLANUEVA CACERES  
**SILVIA** VILLANUEVA CARDICH  
**MARIA TERESA** VILLANUEVA ENRRIQUEZ  
**JESUS ALFREDO** VILLANUEVA GALDOS  
**CARLA** VILLANUEVA PARAVICINO  
**GUSTAVO ADOLFO** VILLANUEVA SALVADOR  
**SUSAN HELEN** VILLANUEVA SALVATIERRA  
**GRACIELA** VILLANUEVA CARPIO  
**ANTONIO HERNAN** VILLAR BENETRE  
**VICTORIA MODESTA** VILLAR GUZMAN  
**WILLIAM** VILLAR MOGOLLON  
**FERNANDO MARTIN** VILLAR VALLEJOS  
**JHULBER** VILLAR RODRIGUEZ  
**RODRIGO** VILLARAN CONTAVALLI  
**PATRICIA LUCIA** VILLARROEL SCHWARTZ  
**VICTOR CRESENCIO** VILLASIS VELA  
**RUTH NALDY** VILLAVERDE PAUCA  
**KAREM RUBYTH** VILLEGAS ANTONIO  
**LENIN WILLIAM** VILLEGAS BACA  
**LILIA VERONICA** VILLEGAS CHIRINOS  
**WILDER** VILLEGAS PEREZ  
**MARLENE VICTORIA** VILLEGAS ZAPATA  
**MIRNA OLGA** VITOR PANDURO  
**ABEL JESUS** VITOR MALDONADO  
**MARIA HERLINDA** VIVANCO QUINTE  
**KARLA ANI GISELLE** VIVANCO REQUENA  
**VIOLETA MARINA** VIVANCO PUENTE  
**MARIA FERNANDA** VIVANCO SALAZAR  
**OSCAR** VIZCARRA FRANCO  
**DURGA EDELMIRA** VIZCARRA BAZAN  
**NOE** VIZCARRA VILLEGAS  
**JESUS MIGUEL** VIZCONDE CAMPOS  
**RICARDO FRANCISCO** WALTER SECHURAN  
**ANGELA JUDITH** WAY RODRIGUEZ  
**OSWALDO ALBERTO** WETZELL LAZARO DE ORTECHO  
**MAGALLY DEL ROSARIO** WINCHONLONG SANDOVAL  
**JACQUELINE** WONG CAROLI  
**SERGIO ALEXAY** WONG MOYA  
**OSCAR BERNARDO** YABAR BERROCAL  
**INDIRA** YABAR GUTIERREZ  
**OSCAR ENRIQUE** YALTA VASCONES  
**JOSE LUIS ENRIQUE** YAMPUFE TIMANA  
**AMADEO** YAÑEZ GRANDA  
**WILSON JOHN** YARLEQUE TAFFUR  
**RICARDO ALDO** YATACO MESIAS

## CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

**JESUS ANGEL** YAUYO REQUEJO  
**CINTHIA** YINKI AVELINO  
**MARIA ESTHER** YNCIO QUIROZ  
**ALAN** YOPAN CHAVEZ  
**DANTE AARON** YORGES AVALOS  
**GILY LAURA** YOYERA GUTIERREZ  
**JOSE ANTONIO** YRIVARREN LAZO  
**ENRIQUE LORENZO** YSIDRO RUMI  
**REYNA ISABEL** YUCRA CARITA  
**ESTHER ROXANA** YUCRA ARISANCA  
**RAUL LORENZO** YUFRA PUMA  
**OSWALDO ESTEBAN** YUPANQUI ALVARADO  
**ELVIA MARLENE** YUPANQUI TORRES  
**OSCAR HUMBERTO** ZAFRA QUIROZ  
**DHARAMVEER LEV** ZAGA CHOCNA  
**SOLEDAD DEL CARMEN** ZAIRA ROJAS  
**JANETH OLINDA** ZAMALLOA POMA  
**MIRIAM CRISTINA** ZAMATA RIVEROS  
**YESSENIA MARIELLA** ZAMBRANO ROJAS  
**OLGA MILAGROS** ZAMBRANO PEREZ  
**DANIEL ALFONSO** ZAMORA CHAVEZ  
**NARDA LUCIA** ZAMORA MELENDEZ  
**YANINA YAKELINE** ZAMORA MONSALVE

**RICARDO MARTIN** ZAMORA MORENO  
**MAURO** ZAMORA MOROTE  
**CINTHYA MARCELA** ZAMORA PAICO  
**JULIE ROSEMARIE** ZAMORA TARAZONA  
**GIULIANA NATHALIE** ZAMORA VELAZCO  
**JAMES APOLINARIO** ZANABRIA BERROCAL  
**ORLANDO MARIO** ZAPATA OROSCO  
**ROSA MARIELLA** ZAPATA TIPIAN  
**CARLA JAZMIN** ZARATE ANCHANTE  
**VILMA VICTORIA** ZARATE BANCES  
**JANNET CHARO** ZARATE MAMANI  
**JAMES GUILLERMO** ZARATE MARCHAN  
**MANUEL ALFONZO** ZARATE PAIVA  
**LARRY JOSE** ZARRIA LINARES  
**MARIA LUISA** ZARSOZA RAMIREZ  
**LORENA DEL ROSARIO** ZAVALA CRUZ  
**CAROLINA ISABEL** ZAVALA FERIA  
**CARLOS ISRAEL** ZAVALA PEREZ  
**ANNIE ROCIO** ZAVALAGA BERNEDO  
**ANTONIO JULIAN** ZAVALETA JUSTINIANO  
**MARIETTA** ZAVALETA MEZA  
**MARTIN EDUARDO** ZAVALETA SEDANO  
**ARTURO ALEJANDRO** ZEA MANRIQUE

**BRISEIDA MILVA** ZEGARRA ALVARADO  
**NELSON HORACIO** ZEGARRA DIAZ  
**LIZ ANA** ZEGARRA FILINICH  
**MIRLA YESENIA** ZEGARRA MACHICAO  
**PABLO** ZEGARRA PEREZ  
**MARIA ROSA** ZELAYA VILCA  
**RICARDO JOSE** ZERPA CHAICO  
**ZENINA** ZEVALLOS FALCON  
**JUAN CARLOS** ZEVALLOS RODRIGUEZ  
**SMILA ELIANA** ZEVALLOS ZEVALLOS  
**JOSE LUIS** ZOLEZZI IBARCENA  
**REIMUNDA SONIA** ZORRILLA COZ  
**CHRISTIAN MARTIN** ZORRILLA URBINA  
**ANIBAL JOSE** ZUBIATE GIRALDO  
**LIAZGUINA** ZUNIGA LEVA  
**CARLA ELVIRA** ZUÑIGA MEJIA  
**MANUELA TERESA** ZUÑIGA RODRIGUEZ  
**LIZ MAGALI** ZUÑIGA ROJAS  
**MARTIN JAVIER** ZURITA PAUCAR  
**ROSAMELIA** ZUTA FELICES  
**JOSE HUMBERTO** ZUZUNAGA CUADROS



De izquierda a derecha: Mariana Llona - Gerente de Estudios y Gestión Pública, Hernando Serna - Gerente de Desarrollo, Elsa Marchinares - Gerente Central de Administración, Oscar Nuñez del Arco - Gerente de Auditoría Financiera, Fuad Khoury - Contralor General de la República, Edgar Alarcón - Vice Contralor General, Carla Salazar - Secretaria General, Fernando Ortega - Gerente Central de Planeamiento Estratégico y Paco Toledo - Gerente Central de Control de Inversiones.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-05642

Tiraje: 2,000 ejemplares

Primera edición, abril 2016.

---

**EDITADO POR:**

**CONCEPTO, EDICIÓN,  
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

**PREPrensa E  
IMPRESIÓN**

---

Contraloría General  
de la República

 **icono**.pe

Editorial Súper Gráfica EIRL

---

Jr. Camilo Carrillo 114,  
Jesús María.  
Lima 11 - Perú

[www.icono.pe](http://www.icono.pe)

Av. Naciones Unidas 1830 Lima

---

**Abril 2016**

C

G

R



**LA CONTRALORÍA**  
GENERAL DE LA REPÚBLICA

JR. CAMILO CARRILLO 114, JESÚS MARÍA. LIMA 11 - PERÚ  
CENTRAL TELEFÓNICA (+511) 330-3000

[WWW.CONTRALORIA.GOB.PE](http://WWW.CONTRALORIA.GOB.PE)